

**LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS PRESTADORAS
DEL SERVICIO DE SALUD.**

**“CASO DE ESTUDIO: LA RED DE SALUD LADERA EMPRESA SOCIAL DEL
ESTADO ADSCRITA AL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI”**

MÓNICA VALENCIA ALZATE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2013**

**LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS PRESTADORAS
DEL SERVICIO DE SALUD.**

**“CASO DE ESTUDIO: LA RED DE SALUD LADERA EMPRESA SOCIAL DEL
ESTADO ADSCRITA AL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI”**

MÓNICA VALENCIA ALZATE

**Tesis de grado para optar al título de
Master en Comunicación**

**Director
MG. MÓNICA PALACIOS ECHEVERRY
Comunicador Social-Periodista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Master en Comunicación

CLAUDIA HUNG

Jurado

HERNANDO VACCA

Jurado

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2013

CONTENIDO

RESUMEN.....	12
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.2.1. Respecto de los actores.....	25
1.2.2. Respecto de la gestión.....	25
1.2.3. RESPECTO DE LOS MEDIOS Y PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN..	25
1.2.4. Respecto de los paradigmas	25
2. JUSTIFICACIÓN.....	27
3. OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	31
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	32
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
4. MARCO REFERENCIAL	33
4.1. MARCO TEÓRICO	33
4.1.1. La comunicación y lo público. Es pertinente detenerse y explorar la relación entre lo político y la comunicación y el término de lo público.....	33
4.1.2. La comunicación como estrategia organizacional.	
4.1.3. La organización.	37
4.2. MARCO CONTEXTUAL	41

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	45
5.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
5.1. APROXIMACIÓN GENERAL	46
5.1.1. Recolección de la información.).	50
6. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN	52
6.1. Procedimiento del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado.....	52
6.1.1. Caso: Red de Salud de Ladera E.S.E. Primer momento: Alistamiento de la recolección de la información.....	52
6.2. NFORMATO 1: RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.INSTRUMENTO DE VALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA.....	52
6.3. FORMATO 2. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	54
6.4. FORMATO 3. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA	56
6.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	58
6.6. COMUNICACIÓN INFORMATIVA	58
6.7. CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	59
6.8.1. Escala de medición.....	62
6.8.2. Escala de clasificación	63
6.8.3. Resultados campo de comunicación organizacional.....	63
6.9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	65
6.10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	67
6.10.1. Comunicación Organizacional.....	67
6.10.2. Receptividad.	68
6.10.3. Actitud de servicio.....	70

6.10.4. Visión compartida. Partiendo del planteamiento de que:	71
6.10.5. Trabajo colaborativo. retroalimentación.....	73
6.10.6. Comunicación informativa. s.....	75
6.10.7. Principio organizacional de la sistematización de la información.	76
6.10.8. Socialización de la información.	78
6.10.9. Informes de gestión.....	80
6.10.10. El precepto de publicidad institucional..	80
6.10.11Concepto comunicativo de posicionamiento.....	81
 7. PROPUESTA MANUAL DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LAS COMUNICACIONES DE LA RED	 84
7.1. PRESENTACIÓN	84
7.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ENTIDAD RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. (MCPOI, 2004. P. 106)	84
7.2.1. Proceso de desarrollo y aplicación de las políticas de comunicación .	85
7.2.1.1. Concepto..	85
7.2.1.2. Metodología de desarrollo y aplicación de políticas de comunicación.	86
7.2.1.3. Promulgación de Políticas mediante directiva.	86
7.2.1.4. Desarrollo de las Políticas de Comunicación.....	87
7.2. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL	105
7.3. FORMATO 4. PROPUESTA DE FORMATO PARA HACER SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN.....	106
 8. CONCLUSIONES	 107

9. RECOMENDACIONES	109
10. CRONOGRAMA	111
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS	136

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Red de Salud de Ladera E. S. E	27

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Campos y categorías de análisis	Pág. 48
Cuadro 2. Formato 2.	53
Cuadro 3.Formato 3.	55
Cuadro 4. Puntajes según respuestas	56
Cuadro 5. Consolidación datos eje temático 1	57
Cuadro 6. Procedimiento para procesar los resultados	57
Cuadro 7. Códigos de colores para la evaluación	58
Cuadro 8. Ejes temáticos para el análisis de la información	59
Cuadro 9. Campos comunicacionales para trabajar en la RED	60
Cuadro 11. Conceptos para el código cromático.	60
Cuadro 12. Escala de medición	61
Cuadro 13. Códigos de colores para la evaluación	62
Cuadro 14. Resumen de resultados consolidados para la RED	62
Cuadro 15. Resumen de resultados por centro intervenido en la RED	63
Cuadro 16. Modelo de directiva para la divulgación de las políticas de comunicación.	86
Cuadro 17. Estructura del plan de comunicación para la Red de salud de Ladera E.S.E.	93
Cuadro 18. Dirección de comunicaciones red de salud de ladera e.s.e	105
Cuadro 19. Cronograma de trabajo	110

Cuadro 1. Campos y categorías de análisis	Pág. 48
Cuadro 2. Formato 2.	53
Cuadro 3.Formato 3.	55
Cuadro 4. Puntajes según respuestas	56
Cuadro 5. Consolidación datos eje temático 1	57
Cuadro 6. Procedimiento para procesar los resultados	57
Cuadro 7. Códigos de colores para la evaluación	58
Cuadro 8. Ejes temáticos para el análisis de la información	59
Cuadro 9. Campos comunicacionales para trabajar en la RED	60
Cuadro 11. Conceptos para el código cromático.	60
Cuadro 12. Escala de medición	61
Cuadro 13. Códigos de colores para la evaluación	62
Cuadro 14. Resumen de resultados consolidados para la RED	62
Cuadro 15. Resumen de resultados por centro intervenido en la RED	63
Cuadro 16. Modelo de directiva para la divulgación de las políticas de comunicación.	86
Cuadro 17. Estructura del plan de comunicación para la Red de salud de Ladera E.S.E.	93
Cuadro 18. Dirección de comunicaciones red de salud de ladera e.s.e	105
Cuadro 19. Cronograma de trabajo	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Plan de Mercadeo Red de Salud Ladera E.S.E.	114
ANEXO B. Diagnóstico de la Comunicación Pública	115
ANEXO C. Cuadros resumen de diagnóstico de la Comunicación Pública	116
ANEXO D. Cuadro de resultados	117
ANEXO E. Transcripción de Entrevistas	118
ANEXO F. Direccionamiento estratégico de la RED.	119
ANEXO G. Propuesta de diseño y presupuesto para carteleras y mini documentales	120
ANEXO H. Propuesta campaña de direccionamiento estratégico para la RED.	121
ANEXO I. Propuesta de imagen	122

RESUMEN

Esta investigación fundamentada en el estudio de caso y orientada a la comunicación en las organizaciones públicas prestadoras del servicio de salud, que refiere el caso particular Red de Salud Ladera, empresa social del estado (E.S.E.), adscrita al municipio de Santiago de Cali, integrada por cuatro frentes de atención distribuidos en sectores de ladera de la ciudad, estos son Equipo móvil Meléndez, IPS Rural Buitrera, IPS Terrón Colorado y Hospital Cañaveralejo, se analiza en el presente trabajo la estructura comunicacional de esta entidad.

El proceso investigativo inició con el diagnóstico de la comunicación organizacional en la Red de Salud Ladera E.S.E., considerando los actores y las dinámicas internas, caracterizando las prácticas y los mecanismos implementados para desarrollar las acciones comunicativas de la entidad. Se caracterizó la cultura organizacional de la Red de Salud Ladera para determinar la manera cómo ésta se relaciona con sus diversos actores y definieron los criterios para la construcción de un manual de direccionamiento estratégico que guíe y estructure las líneas de acción de la comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E.

Todo lo anterior con el gran propósito de proponer una estrategia que promueva un cambio en el enfoque y prácticas comunicativas en las organizaciones prestadoras del servicio de salud, a través de la futura implementación de un manual de direccionamiento, que permita la inclusión de los ejes temáticos de receptividad, actitud de servicio, visión compartida, trabajo colaborativo, sistematización y socialización de la información.

Es clave entender que la comunicación en las entidades públicas, es limitada al encargarse tan sólo de los medios, por tanto es considerada débil por la ausencia de un sistema de gestión de la comunicación organizacional que permita el desarrollo y la implementación de políticas y estrategias que direccionen el trabajo comunicativo y la imagen institucional, por ende se evalúa la comunicación en la E.S.E., desde tres diferentes frentes en la búsqueda de alcanzar una mirada integradora y completa de lo que sucede en materia de comunicación, esos frentes son comunicación organizacional, comunicación informativa e informes de gestión.

La comunicación organizacional es entendida para efectos del estudio de caso como un conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de

una organización para con ellos mismos y con el entorno. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización; la comunicación informativa según el MCPOI es el campo de actuación de la comunicación pública que busca garantizar que las entidades se expresan frente a la sociedad y le comuniquen su relato; escenario comúnmente asociado a los medios de comunicación, finalmente los informes de gestión o los procesos de rendición de cuenta se refieren a un procesos específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad.

La investigación cualitativa fue utilizada para intentar comprender las dinámicas de comunicación desde la praxis más que desde la teoría, la metodología que guió esta investigación fue el estudio de caso a través del desarrollo de un diagnóstico comunicacional para conocer la situación real de la comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E. Se desarrolló en tres momentos: el alistamiento de la recolección de la información; la aplicación de las herramientas de investigación y la consolidación; y análisis de la información recolectada, en el primero se diseñan los instrumentos de recolección y se selecciona la muestra, en el segundo se entregan las indicaciones claras por escrito de la importancia de la realización de la intervención, para ello se concedió un tiempo aproximado de una hora para completar el diligenciamiento y entrega del instrumento y en el tercer momento se analizan y sistematizan las respuestas obtenidas, planteando por medio de esto el diagnóstico de la comunicación en la E.S.E.

Es importante mencionar que adicional al mecanismo de recolección mencionado, se realizaron entrevistas que permitieron una interacción cercana con los colaboradores de la organización valiéndose tanto de la comunicación verbal como no verbal.

Después de realizar los procesos de recolección de información, fue preciso analizar los hallazgos que suscitan de la investigación relacionando los ejes temáticos con las respuestas encontradas y confrontándolas con las teorías abordadas sobre comunicación organizacional, comunicación informativa e informes de gestión, todo esto con el fin de proveer información pertinente que aplicada al manual de direccionamiento de la comunicación fortalezca los procesos de comunicación al interior de la RED.

Se logro con la investigación establecer las siguientes conclusiones: que las direcciones asumidas en cada uno de los centros tomados como referencia evidencian un trabajo con capacidad de respuesta operativa pero, hay ausencia de

sinergia para la integración del personal. El área de comunicación trabaja de forma reactiva a las necesidades de comunicación de las diversas dependencias que conforman la organización, su capacidad de respuesta no da cuenta de un trabajo estructurado, pues se trabaja para el día a día y la cultura organizacional requiere de unificación e integralidad para desarrollar y compartir los imaginarios y sentidos que fundamentan de una manera clara la ruta que se debe asumir para alcanzar los objetivos.

El Manual de direccionamiento estratégico propuesto para la Red de Salud de Ladera E.S.E., con su implementación busca suplir las falencias encontradas, por tanto involucra los componentes institucionales estratégicos y los integra a las políticas de comunicación para que funcionen como guía en los planes de acción, creación de medios institucionales y formación en competencias comunicativas y estructuras de comunicación. Este insumo de comunicación organizacional debe convertirse en la carta de navegación para todos aquellos quienes lideran el proceso de comunicación, integran el comité de comunicación y ejercen las vocerías corporativas de la entidad.

Palabras Claves: organizaciones públicas promotoras de salud, diagnóstico de comunicación organizacional, entidades públicas, comunicación

INTRODUCCIÓN

La relación entre la comunicación social y la salud, en el ámbito mundial, empieza a ser visibilizada y documentada a partir de finales de la década de los 70 en el marco de la Conferencia Internacional sobre atención primaria en Salud, llevada a cabo en Alma Ata, Unión Soviética. Una de las principales acepciones surgidas de este encuentro en cuanto a dicha relación, es que “al formularse la salud como un derecho humano, se reconoce, ya sea de manera implícita o explícita, el derecho a la información y a la educación que tienen las personas para acceder a la salud” (Ministerio de Salud, Colombia, 1999, p. 12). Asimismo, se realiza en 1986 la Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud, en Ottawa, Canadá, en la que se parte de similar principio básico: “la salud es un derecho fundamental e inalienable, pero se avanza en cuanto a los requisitos, condiciones y caminos para acceder a este derecho” (Ministerio de Salud, Colombia, 1999, p. 12). La llamada *Carta de Ottawa* describe los principios y las políticas internacionales de salud que se gestaron en dicho momento y a partir de ahí se desarrollaron iniciativas que impulsaron en las diferentes regiones del mundo, la adopción de estos principios de manera que fueran adaptables y viables para cada país en particular.

De esa manera, a principios de los noventa Colombia inicia el proceso de apropiación de lo que significa la relación comunicación social y salud, con la realización de la Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud, pero está vez enfocado en la región de las Américas. Se trataron problemáticas y condiciones específicas de la región que afectan la salud debido a las implicaciones propias de un proceso de urbanización y desarrollo, además de las transformaciones sociales que estos cambios traen consigo.

Una de las principales conclusiones derivadas a partir de estos hitos en el campo de la salud y su relación con la comunicación social es que: “Sin políticas y estrategias de comunicación claramente planteadas (...) no es ni será posible alcanzar los objetivos de salud para todos, la promoción de ésta, la prevención de la enfermedad, la participación activa, el desarrollo o la transformación de los organismos de salud, son objetivos propuestos nacional e internacionalmente en lo que al tema de salud compete y a su inserción en el campo más amplio de desarrollo” (Ministerio de Salud, Colombia, 1999, p. 14).

Desde entonces, el concepto de *Promoción de la Salud* ha tomado forma y se ha visto reflejado en los planes de gobierno y la legislación colombiana, con las adaptaciones pertinentes al contexto nacional y la formulación de normatividades que rijan el quehacer de las entidades prestadoras de servicios de salud, tanto públicas como privadas.

Así, a partir de 1993, con la expedición del artículo 194 de la Ley 100 el antiguo Sistema Nacional de Salud inició su transformación al actual Sistema General de Seguridad Social en Salud. Uno de los cambios más significativos que esto trajo consigo fue la nueva denominación que recibieron los hospitales públicos, pues pasaron a ser considerados como empresas que prestan servicios de salud, bajo principios corporativos de calidad y eficiencia, para ofrecer a sus usuarios más y mejores beneficios. En adelante, las entidades públicas prestadoras de servicios de salud se llamaron Empresas Sociales del Estado – E.S.E. “Estas Empresas tienen un régimen específico, pues son instituciones que constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa” (Mantilla, 2000, p. 62).

Ahora bien, el desarrollo de este proyecto involucró la relación de la comunicación social y la salud, pero desde una perspectiva organizacional, pues se trató del desarrollo de un estudio de caso, esta vez de una Empresa Social del Estado, adscrita al municipio de Cali, con el que finalmente se logra proponer una reestructuración del esquema y modos de operar la comunicación dentro de este tipo de instituciones, con el objetivo de integrar de manera estratégica la comunicación en sus planes de acción para promover el mejoramiento tanto al interior de la organización pública como en la prestación de sus servicios.

El estudio de caso, tal y como se planteó en sus inicios, siguió la definición propuesta por Reyes:

El estudio de caso es un examen intensivo de una entidad individual de una categoría o especie. Es una técnica que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una empresa, o un movimiento social particular. (...) Cuando se emplean los estudios de caso como técnica de investigación, la meta no consiste únicamente en conocer la entidad a la que se estudia, sino también conocer la categoría que representa (1999, p. 53).

Según Yin (2002) los datos que se utilizan en el estudio de caso provienen mayormente de documentos, entrevistas, observaciones directas, observación participante y artefactos relacionados. Este diseño se considera de tipo cualitativo porque las técnicas que se utilizan para la recopilación y análisis de los datos tienen como objetivo descubrir e interpretar el conocimiento. (Merriam, 1988, como se citó en Puig, 2000, p. 106).

Por dichas razones, es esta técnica de investigación social que se aplicó al desarrollo de este proyecto. El estudio de caso permitió tener un acercamiento a

las dinámicas de comunicación al interior de las entidades públicas del sector servicios en salud, a partir de la profundización que se efectuó en la entidad en cuanto a su comportamiento organizacional, es decir, se analizaron particularidades como: la percepción que tienen los colaboradores de la institución donde laboran, su sentido de pertenencia, la actitudes de servicio, la motivación y el compromiso, entre otros.

Así, el caso particular que se abordó es el estudio de la estructura de comunicación de la “Red de Salud Ladera E.S.E”, de Cali. Aquí se partió de la presunción de que en ésta, como en la mayoría de las organizaciones estatales, se percibe la ausencia de un sistema de gestión de la comunicación organizacional que permita el desarrollo y la implementación de políticas y estrategias que direccionen el trabajo comunicativo y fortalezcan las relaciones de trabajo, la imagen institucional, la prestación del servicio, la visibilidad y la gestión de la entidad. Esta idea apoyada en el estudio realizado por la firma Casals & Associates en 2004 en el que afirma que: “en las entidades del Estado cuando se habla de comunicación se hace referencia al manejo de los medios de comunicación y, en algunos casos, a la rendición de cuentas a la sociedad. Pero, por regla, la comunicación en ellas no es entendida como el eje organizacional transversal que hace posibles prácticas cotidianas de generación de conversaciones e interacciones comunicativas” (Casals & Associates Inc., 2004, p. 27).

Hablar de comunicación organizacional como parte vital en el desarrollo de los programas y planes de acción de una organización estatal implica la integración de estrategias e instrumentos que permitan la creación de un sistema de gestión de comunicaciones, haciendo siempre énfasis en que dicha construcción del concepto de comunicación en una entidad estatal está directamente relacionada con la cultura organizacional y no únicamente con la divulgación de información a través de medios.

En este sentido, el presente texto aborda el protagonismo que adquiere la comunicación al interior de una organización pública en Colombia dedicada a la prestación de servicios de salud (E.S.E), como componente esencial de su programa de direccionamiento estratégico, así como el elemento primordial para crear y fortalecer vínculos con sus grupos de interés, encaminado todo esto a facilitar el acceso al derecho a la salud de las comunidades en su área de influencia.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Afirman Botero y Galvis (2004) que Colombia en sus esfuerzos para fortalecer la gestión estatal, se ha planteado diversos objetivos en cuanto a la comunicación pública se refiere. Para lograrlos, ha contado con el apoyo de agencias de cooperación internacional como USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), entidad que en el 2003 auspició una investigación que desarrolló la firma Casals & Associates Inc., en conjunto con la empresa Comunicación Pública Estrategias y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE-. Dicho estudio observó, entre otras variables, el comportamiento de la comunicación en 21 entidades estatales de nivel territorial y 2 del nivel nacional. De ese análisis surgió el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado -MCPOI-, el cual se creó “en torno a la idea de diseñar una carta de navegación para el enfoque y práctica de la comunicación de carácter organizacional y de información en estas instituciones” (Casals & Associates Inc., 2004, p. 11).

En este punto, es importante comprender las características propias de una Empresa Social del Estado –E.S.E.-, entidades que componen parte de la estructura responsable de la salud pública en el país, pero que cuenta hoy en día con un enfoque algo más distante del modelo paternalista, en el que dependía por completo de los recursos públicos.

Las E.S.E. Son empresas que cuentan con áreas de dirección y gestión corporativa conformadas por la junta directiva y el gerente, los cuales son los responsables de dirigir y gerenciar la institución posibilitando el desarrollo de la empresa y garantizando la prestación de los servicios con eficiencia y calidad. (Naranjo, Rigol & Suárez, 2001, p. 275).

Esta figura surgió con la transformación del antiguo Sistema Nacional de Salud de 1975, el cual funcionaba bajo un esquema centralizado, en donde el Ministerio de Salud controlaba toda la operación de la prestación de servicios de salud. En ese entonces, los mandos administrativos municipales tenían poca injerencia en el funcionamiento de sus centros de atención hospitalaria pues todo era dirigido desde instancias nacionales y departamentales. En 1990 con la promulgación de la Ley 10, se reforma dicho modelo y se provee de autonomía jurídica y administrativa a los hospitales públicos, permitiendo entre otras cosas, la contratación para la prestación de servicios de salud con el sector privado.

Además, dicha reforma implicó un proceso de descentralización que otorgaba a los municipios poder de decisión en cuanto al tema y desarrollo de la salud de sus comunidades. Consecuente con la constitución de 1991, se formula la Ley 100 de 1993, la cual obliga a las instituciones públicas de salud a transformarse en Empresas Sociales del Estado –E.S.E- que tienen la característica de ser entidades descentralizadas y con autonomía jurídica, administrativa y financiera.

Esta última característica obliga a las E.S.E a ser responsables de la consecución de los recursos para su operación y funcionamiento con la venta de servicios, bajo un esquema de libre competencia regulada del mercado en igualdad de condiciones con el sector privado, regulación ejercida por el Estado en la intención de mejorar la calidad de la prestación de servicios de salud. (Naranjo, Rigol & Suárez, 2001, p. 280).

En este orden de ideas, el objeto de investigación del presente proyecto: La E.S.E de carácter municipal, Red de Salud Ladera, se constituye como un elemento adecuado para el estudio de la relación comunicación y salud puesto que es considerada la Empresa Social del Estado más grande del municipio de Cali, su área de influencia incluye a la comunidad de la Ladera en las comunas 1,4,17,18,19,20, los corregimientos de la zona rural del Cali: La Buitrera, Cascajal, Villa Carmelo, Pance-Voragine, Hormiguero, Saladito, Felidia, La Leonera, Pichindé, Los Andes, Montebello, Golondrinas, Alto Aguacatal, La Castilla, La Paz y La Elvira.

La Red de Salud Ladera presta servicios de salud a través de 38 IPS catalogadas como de baja complejidad, esto es, habilitadas para realizar prácticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Los servicios más comunes son: consulta médica y odontológica, internación, atención de urgencias, partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos que se conoce como primer nivel de atención.

Según su presentación corporativa, la E.S.E Ladera es la más extensa y en su área de influencia refleja la diversidad social y cultural, destacándose la prestación de servicios a la población en situación de riesgo o calle, población desplazada, indígena y afrodescendiente. Cuenta en la oferta de sus servicios de salud con grupos extramurales con enfoque familiar y comunitario los cuales se desplazan semanalmente en jornadas de salud y visitas domiciliarias a diferentes áreas urbanas y rurales.

Ahora bien, teniendo claro que este estudio se fundamentó en el análisis de la relación entre la comunicación y la salud desde una perspectiva organizacional, específicamente en las empresas sociales del Estado, a través de la aplicación técnica del estudio de caso, fue pertinente tomar como base el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado –MCPOI-, pues él ha sido, durante casi una década, el elemento desde el cual las entidades públicas prestadoras del servicio de salud han basado sus estructuras y enfoques de comunicación.

El Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado –MCPOI, como se mencionó anteriormente es el resultado de una serie de estudios de investigación en comunicación, que se aplicaron a 23 entidades estatales del sector salud en 2003, desarrollados por la firma Casals & Associates Inc., y financiados por la ONG Internacional USAID.

Para Botero y Galvis (2004), el objetivo primordial del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado –MCPOI- consiste en:

[...] institucionalizar la comunicación en las entidades del Estado como un eje estratégico y, por consiguiente, transversal a su estructura organizacional (...). Su propósito es construir en la cultura organizacional de las entidades estatales el imaginario del sentido de lo público y de la función del Estado como administrador de lo público, y su finalidad está encaminada a introducir en la cultura organizacional de las entidades del Estado la noción de que administrar lo público significa generar confianza. (Botero & Galvis, 2004, p. 71).

El ejercicio diagnóstico que motivó el diseño del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado –MCPOI concluyó acerca del manejo de la comunicación en las entidades estatales una realidad que también se hace visible en el proceso de observación, recopilación de datos y entrevistas diseñados exclusivamente para el objeto de investigación que abordó esta investigación:

El manejo de la comunicación en una organización estatal se limita a la apertura de una oficina de prensa, donde el papel del comunicador se reduce al manejo de medios para divulgar las acciones de su jefe inmediato. (...) Lo que prevalece en el sector público son profesionales del periodismo y no de comunicadores que trabajen, de manera integral, el concepto de comunicación, entendida desde su dimensión de búsqueda de

sentidos y de posibilitar interacciones entre actores humanos. (Botero & Galvis, 2004, p. 73).

La comunicación, en las entidades del Estado, básicamente es vista como la manera en que se desenvuelven las interacciones comunicativas en una particular cultura organizacional. Esas interacciones son de diferente tipo: tienen que ver con la forma como en ellas se entiende y se desarrolla la comunicación, con las prácticas comunicativas enfocadas a la generación, sistematización y socialización de la información que son usuales entre los servidores públicos, con los modelos mentales y las representaciones colectivas que le son comunes a éstos y con la forma como las entidades se relacionan con los medios de comunicación, que son según su concepción, los grandes mediadores que intervienen y hacen más fuerte o más débil su interacción comunicativa con todos sus grupos de interés.

Dentro de este trabajo la comunicación pública se interpretó siguiendo el concepto elaborado por Botero y Galvis quienes afirman que “es un enfoque y una herramienta para la construcción democrática de sociedad y para la planeación estratégica de la comunicación en las organizaciones” (2004, p. 73).

Sin embargo, por otra parte afirman también que “el tema de la comunicación en el sector público se asume desde lo instrumental y lo mecánico. La comunicación pública, en esencia, ha sido casi desconocida e inexplorada” (Botero y Galvis, 2004, p. 72).

Para efectos de esta investigación, una afirmación como la anterior generó la razón que induce a la idea de plantear una alternativa en términos de acciones o estrategias de comunicación que acerquen la práctica o quehacer de ésta, en las entidades públicas hacia el concepto en el que ella debe ser entendida y gestionada como una herramienta adecuada para una planeación y desarrollo estratégicos dentro de las organizaciones.

Otra de las conclusiones, resultado del diagnóstico hecho por Casals & Associates Inc. (2004), es que la comunicación pública en las entidades del Estado no es entendida como un espacio de construcción de la democracia, en la que existen consensos y disensos, no hay una comunicación discutida que otorga sentido y una visión compartida al interior de una organización. Lo que se evidencia, es un concepto de comunicación que obedece a un procedimiento estipulado por la Constitución Nacional, respecto a la rendición de cuentas administrativa y que trata en lo posible de mostrar resultados del proyecto político del gobernante de turno.

Por dicha razón, los análisis realizados por Botero y Galvis sugieren que “la comunicación pública en entidades del Estado debe enfocarse a la cultura organizacional y no ser un apéndice de la organización o una práctica reducida a la difusión de mensajes informativos y/o a la rendición de cuentas” (2004, p. 72). Respecto al caso específico de La Red de Salud Ladera, este proyecto realizó un pre - diagnóstico que vislumbró un panorama claro del estado de la comunicación en esta institución. Los resultados generales indican que si bien no hay un desconocimiento absoluto del rol de la comunicación como herramienta para el desarrollo de sus objetivos organizacionales, la Red de salud de ladera E.S.E. se encuentra en proceso de fortalecimiento dentro de los campos de actuación de la comunicación.

Asimismo, durante la revisión documental inicial se encontraron indicios de las falencias de comunicación que afectan a esta entidad. El análisis DOFA del plan de mercadeo de la institución, realizado en el 2010 (ver Anexo 1. Plan de mercadeo), muestra entre las debilidades de la Red de Salud Ladera, respecto a la comunicación, las siguientes:

- Percepción negativa de la imagen de las instalaciones físicas (fachadas, señalización, salas de espera y baños).
- Desconocimiento del portafolio de servicios en el mercado real y potencial.
- Desconocimiento de la marca E.S.E Ladera, tiene mayor recordación los nombres de las IPS.
- No hay una visión única de la empresa, ni hay trabajo en equipo.
- No hay estandarización de procesos.
- Falta mecanismos de control y medición de los procesos, no hay cultura de hechos y datos, análisis de datos.
- No hay cultura de orientación e información al usuario.
- Ausencia de un plan de comunicación y promoción de los servicios con enfoque en una estrategia de posicionamiento.
- Falta de compromiso del recurso humano frente al desempeño de sus funciones inherentes al cargo y al uso racional de los recursos.
- No existe un modelo de atención y servicio al usuario.

De todo lo anterior, surge la materialización de un estudio de caso que permitió contribuir significativamente al campo de la comunicación en relación con la salud. Definir y estructurar una política y unas líneas de operación para el direccionamiento de la comunicación en las entidades públicas prestadoras del servicio de salud, que pueda convertirse en un modelo extensible a otros casos, por la fortaleza explicativa del proceso de intervención y ejecución, que además se fundamenta en la consolidación del concepto de comunicación como algo

inherente a la cultura organizacional y no solamente como una práctica focalizada en la difusión de mensajes informativos.

Ahora bien, es claro que por tratarse de entidades estatales están condicionadas a reglamentos, normatividades y objetivos establecidos en instancias superiores del poder legislativo y/o administrativo nacional y por tanto sus propias prácticas comunicativas se basan en parámetros o conceptos enunciados por dichas instancias, en relación a cómo debe ser entendida y puesta en marcha la comunicación pública.

Según planteamientos de MCPOI hoy en día se habla de la comunicación pública y debe ser comprendida “como un concepto y como una herramienta para la construcción democrática de sociedad y para la planeación estratégica de la comunicación en las organizaciones” (Casals & Associates Inc., 2004, p. 8) y otorga de sentido el diseño del modelo desde su aplicación en proyectos de movilización social y en el diseño de planes de comunicación estratégica, que pueden ser de carácter organizacional, corporativo, informativo o de interacción comunicativa.

El MCPOI propone, respecto a la responsabilidad de orientar la práctica comunicativa organizacional e informativa, que los actores de la alta dirección son quienes determinan las políticas comunicativas, sin embargo, estas políticas deben estar mediadas y accionadas por los comunicadores con un claro propósito de relacionar la interlocución con la producción de sentido, es decir, generar actos de comunicación que posibiliten la existencia de una verdadera comunicación pública.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En este sentido, y teniendo en cuenta que se usó el caso de estudio como técnica de investigación en la cual el objeto de estudio es el enfoque, estructura y manejo de la comunicación en la Red de Salud Ladera E.S.E., adscrita al municipio de Cali, la pregunta que oriento el desarrollo de esta investigación fue:

¿Cuáles son las prácticas y estrategias de comunicación presentes en la entidad prestadora de servicios de salud, Red de Salud Ladera E.S.E?

Si bien es cierto que el propósito de esta investigación estuvo enfocado en buscar una respuesta al cuestionamiento anterior, se consideraron elementos, como normatividades y estudios similares que llevaron a generar otras preguntas, pertinentes para el estudio de caso, a las que también se pretendió darles respuesta.

Por ejemplo, respecto a la normatividad que rige a las instituciones públicas prestadoras de servicios existe la norma técnica NTCGP1000:2009 la cual indica que es la alta dirección de las organizaciones la responsable por el establecimiento de los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Por otra parte, existen estudios similares en los que autores como Mónica Valle, respecto al papel del comunicador en las organizaciones, asegura que “el comunicador debe gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada” (2003, p. 91).

Asevera también, esta autora, que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla con instrumentos, se piensa en la organización como constructo humano, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa.

De la misma forma, estudiosos como Soler y Benavides afirman, también respecto al desempeño del comunicador dentro de una institución, que sus funciones deberían estar enfocadas en: dar asesoría a la alta dirección de la empresa en el tema de comunicaciones; coordinar y determinar los objetivos tanto del plan global de comunicación como la puesta en marcha de sus estrategias adecuadas; establecer contacto con los medios de comunicación; crear soportes de comunicación creíbles y estables para los diversos públicos (*stakeholders*) involucrados; controlar y auditar los procesos de comunicación existentes y demanda del presupuesto adecuado para el funcionamiento de su red (2001, p. 17-19) .

Así, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y el planteamiento del problema nacieron varios interrogantes que fueron categorizados de la siguiente forma:

1.2.1. Respetto de los actores. Al hablar de los actores se refiere al público interno, es decir, al personal colaborador de la institución y de las IPS.

- ¿Quiénes lideran los procesos de comunicación en la organización pública?
- ¿Cuál es su área profesional y cómo asumen la labor de la comunicación organizacional en la entidad pública prestadora de servicios de salud?
- ¿Qué roles asumen en cuanto a las estrategias de comunicación en la organización?

1.2.2. Respetto de la gestión

- ¿Cuáles son las características de la oficina de comunicaciones de la Red de Salud Ladera E.S.E?
- ¿Cómo se desarrolla y planifica la consecución de los objetivos organizacionales desde el área de comunicación?
- ¿Se contemplan mecanismos para hacer seguimiento y evaluar la gestión de la comunicación organizacional?
- ¿Qué tipo de indicadores y diagnósticos permiten medir la calidad de la comunicación organizacional?

1.2.3. RESPECTO DE LOS MEDIOS Y PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN

- ¿De qué manera se estructuran los medios, espacios y flujos de comunicación en la entidad?
- ¿Qué medios son utilizados para brindar y recibir información? ¿Cómo son utilizados? ¿Cómo los utilizan los usuarios?
- ¿Qué productos hace la institución?
- ¿Cómo es la relación de los usuarios con los productos? ¿Los conocen? ¿Los consumen?

1.2.4. Respetto de los paradigmas

- ¿Qué sistema de gestión contempla la comunicación como un componente estratégico que contribuya al desarrollo institucional?

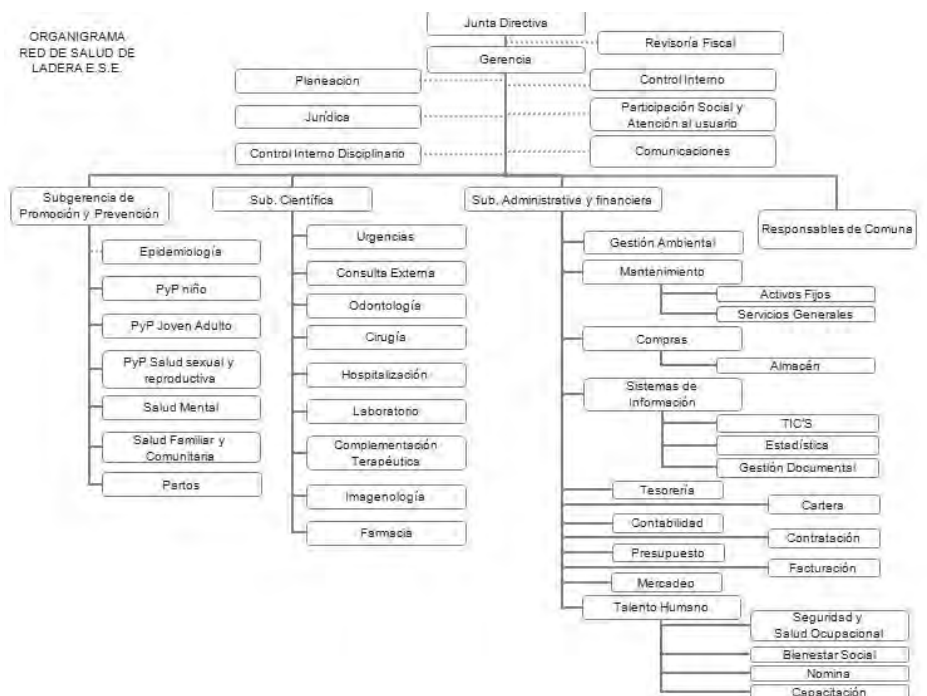
2. JUSTIFICACIÓN

Las perspectivas actuales para el manejo de la comunicación organizacional, deben contribuir, entonces, a entender las dinámicas de interacción y las prácticas comunicativas de cualquier tipo de organización del ámbito privado, público o social. Hoy, el foco se traslada a la comunicación en empresas estatales y esto acrecienta su nivel de impacto puesto que, las necesidades sentidas de las organizaciones de este sector son similares y esto permitiría que el proceso de investigación sea irrigado a otras instituciones como proceso de adaptación del sistema y su cobertura sobrepase las expectativas de tipo particular para convertirse en una normativa de aplicación general.

En dicho sentido, el foco de este trabajo se centró en la base de la gestión de la estructura organizacional, con el fin de potenciar la comunicación e información que se genera al interior de la Red de Salud Ladera E.S.E., como un elemento estratégico y funcional para la prestación de sus servicios, direccionados siempre a lograr el mejoramiento del estado de salud de sus usuarios, incluida la población más vulnerable en su área de influencia.

Esta entidad, objeto de estudio, cuenta con las características base de toda Empresa Social del Estado, es decir, tiene personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Su estructura organizacional se compone de la siguiente manera: encabezada por una junta directiva, presidida por el alcalde del municipio de Cali, conformada además por el Secretario de Salud Pública Municipal, un asesor de la Secretaría de Salud Pública Municipal, dos representantes del estamento científico y dos representantes de la comunidad. Seguida por un comité de gerencia, conformado por el gerente general, del cual se desprenden las subgerencias administrativa y financiera, científica de promoción y prevención, científica asistencial y hospitalaria, cada una de estas subgerencias tiene a su cargo áreas que coadyuvan al funcionamiento y cumplimiento de los objetivos propios de cada instancia. También se desprenden de la gerencia el departamento de control interno, departamento de planeación, departamento jurídico, el área de comunicaciones y el de participación social y atención al usuario y en la misma línea se encuentran los responsables de cada comuna. Se esquematiza de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama Red de Salud de Ladera E. S. E.



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional Red de salud de Ladera E.S.E. (2011 p. 10)

Todas estas dependencias se encuentran interrelacionadas y atravesadas por procesos y prácticas comunicativas que deben permitir el adecuado desempeño de las funciones y de la prestación de servicios.

Hoy en día esta entidad cuenta con una política de comunicaciones en la cual se reconoce la importancia del rol de la comunicación a través de las funciones que realiza dicha dependencia:

La oficina de comunicaciones de la Red de Salud Ladera se considera eje organizacional para la construcción de identidad e imagen institucional, para el logro de los objetivos estratégicos y la transparencia que busca la entidad, para lo cual las comunicaciones se efectuarán de acuerdo con los parámetros que establezcan las matrices de comunicación con los públicos internos y externos de acuerdo al plan de comunicación de la entidad. (Suárez & Palomino, 2010, p. 20).

El objetivo manifiesto desde el plan de comunicaciones de la Red de Salud Ladera busca “perfeccionar la utilización de los canales de comunicación e información con que cuenta la organización, desarrollando estrategias de posicionamiento a

nivel empresarial y comunitario, teniendo en cuenta el adecuado manejo de la información, dirección de los servicios, adecuado trato del cliente interno y externo” (Plan de Desarrollo Institucional, 2010, p. 16).

Como ya se mencionó, el objeto de estudio es una entidad que tiene a su cargo 38 Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), 19 en la zona urbana y 19 en la zona rural en donde todas deben velar por la prestación de servicios con garantía de calidad, cultura de trabajo en red, enfoque familiar y comunitario de manera sostenible y con rentabilidad social.

Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), como su nombre lo indica son establecimientos organizados para la prestación de servicios de salud, que forman parte del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) el cual fue creado luego de la expedición de la Ley 100 de 1993.

Pueden prestar servicios bajo dos modalidades: hospitalaria y ambulatoria; esta última podrá ser intramural o extramural. Los servicios de los prestadores de servicios de salud se continuarán clasificando en grados de complejidad de acuerdo con la tecnología y el personal responsable de cada actividad, intervención o procedimiento. Los grados de complejidad son bajo, mediano y alto, en este último se incluyen los niveles tres y cuatro previstos en la Resolución 5261 de agosto 5 de 1994. Estos pueden prestar uno o más servicios de distinto grado de complejidad y/o modalidad, para lo cual deben cumplir los requisitos esenciales de prestación de servicios establecidos en las normas sobre garantía de calidad (Ministerio de Salud Pública, Colombia, 2007, p. 27).

Las IPS son organizaciones altamente dependientes de información y comunicación que se presenta de manera transversal a todos sus procesos, debido a que requieren coordinar diferentes tipos de actividades en forma simultánea y garantizar que sus usuarios accedan fácilmente a aquellos servicios que demandan.

Por dicha razón, fue muy pertinente la generación y el desarrollo de una comunicación estratégica que permite cumplir con los objetivos de la organización y estructurar líneas de acción que generen coherencia entre la promesa del servicio y la prestación del mismo.

En palabras de Garrido “La fortaleza que implica una apropiada estrategia no se mide solo como una magnitud de enfrentamiento contra la competencia, sino sobre todo, como la capacidad para ser parte de la vida de las personas y dar respuestas a sus necesidades”(2010, p.191).

Así, es de suma importancia que desde la comunicación se puedan plantear mecanismos de intervención que permitan instaurar programas de prevención, socialización y promoción que estén en línea y acordes a las necesidades que en términos de salud estén determinadas para cada una de las IPS adscriptas a la Red de Salud de Ladera E.S.E.

En concordancia con todo lo anterior, la política de comunicaciones de la Red de Salud Ladera contempla la pertinencia de generar una adecuada comunicación en todas áreas de la organización, por lo cual, es ideada y desarrollada para conducir de una determinada manera los conceptos y las prácticas comunicativas de todos y cada uno de los participantes, es decir, personas, áreas, departamentos o instituciones prestadoras de salud que conforman la Red y son responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización, entre los cuales se resalta, la satisfacción de sus usuarios en su área de influencia.

Sin embargo, como se ha indicado en el planteamiento del problema, tanto en la Red de Salud Ladera como en la mayoría de las instituciones, tradicionalmente el manejo de la comunicación ha sido asociado a las relaciones con medios y a la imagen del nivel directivo y no como un eje estratégico fundamental para administrar todas las interacciones comunicativas de la entidad.

En consecuencia, la propuesta de reestructuración de la comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E. responde a una política de comunicación que integra el componente poblacional y sus requerimientos de salubridad como ejes temáticos y de ejecución de los planes que se formulen para la entidad.

Por otra parte, es pertinente mencionar que el aporte que este estudio da al campo de la comunicación organizacional es el diseño de un modelo para la estructuración y desarrollo de estrategias de comunicación en organizaciones, que es extensible y aplicable en otras empresas del mismo tipo, es decir, entidades públicas prestadoras de servicios. Es importante porque son estas entidades las responsables de garantizar a todos los habitantes de una nación como Colombia, el acceso mínimo a derechos fundamentales como la salud, la educación, la seguridad y el trabajo, entre otros.

3. OBJETIVOS DE ESTUDIO

El estudio se centró en la realización de una propuesta de estructuración para la comunicación en las organizaciones prestadoras del servicio de salud caso: Red de Salud de Ladera E.S.E., con el fin de articular un enfoque y una metodología para vehicular de forma efectiva, eficiente y eficaz la comunicación desde su dimensión interna y externa.

La comunicación interna será entendida como el conjunto de actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

En cuanto a la comunicación externa se refiere a actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Según el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para las Entidades del Estado –MCOPOI- la comunicación externa debe manejarse para aplicarse el concepto de rendición de cuentas a la sociedad y no solo para mantener la imagen del gobernante de turno:

[...] la comunicación hacia fuera debe estar enfocada a hacer visible la gestión, a mostrar cómo está actuando la organización y qué resultados ha obtenido, en el entendido de que haciendo visible la entidad se hace visible el funcionario responsable y en consecuencia se logra que tanto él como la entidad adquieran la posición que les corresponde en la sociedad. (MCOPOI, 2004, p. 55).

La comunicación externa, por tanto, debería enfocarse en hacer visible la gestión a través de la divulgación de los portafolios de servicios de las entidades estatales, además del cumplimiento de los principios de eficiencia y calidad en la prestación de los mismos.

Este estudio pretendió abarcar la totalidad de los procesos comunicativos de la entidad pues como es natural la comunicación no se produce, sólo al interior de una organización, sino también con el entorno que la afecta. Por tanto se abordó el análisis de la comunicación interna, entendida como aquella que se efectúa

entre los miembros de una colectividad laboral y de la comunicación externa, aquella la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa.

Se trato entonces de una comunicación que no solamente se propuso establecer unas buenas relaciones con los medios de comunicación y garantizar la difusión de las actuaciones de la entidad, si no que contribuya a la consolidación de una cultura organizacional fundada en los principios de la función pública y encaminada a movilizar internamente a los servidores públicos en sintonía con los objetivos estratégicos propios de la institución (Red de Salud de Ladera E.S.E.) y con el cumplimiento de las disposiciones del órgano superior (Estado).

3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia que promueva un cambio en el enfoque y prácticas comunicativas en las organizaciones prestadoras del servicio de salud, a través de la futura implementación de un manual de direccionamiento, que permita la inclusión de los ejes temáticos de receptividad, actitud de servicio, visión compartida, trabajo colaborativo, sistematización y socialización de la información.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado de la comunicación organizacional en la Red de Salud Ladera E.S.E. considerando los actores y las dinámicas internas.
- Describir las prácticas y los mecanismos implementados para desarrollar las acciones comunicativas de la entidad.
- Caracterizar la cultura organizacional de la Red de Salud Ladera para determinar la manera cómo ésta se relaciona en términos de comunicación con la institución.
- Definir los criterios para la construcción de un manual de direccionamiento estratégico para la comunicación en las organizaciones prestadoras del servicio de salud, caso: Red de Salud de Ladera E.S.E.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. La comunicación y lo público. Es pertinente detenerse y explorar la relación entre lo político y la comunicación y el término de lo público.

Según el marco teórico que precedió el diseño del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para las entidades del Estado –MCPOI- lo público difiere de aquel que identifica el concepto con el Estado, con lo publicable o con lo propio del espacio público. La idea de lo público es propio de lo que es común, lo que le pertenece a todos, lo que es de interés general.

En palabras de Rabotnikok:

[...] lo público es lo visible, lo manifiesto, lo accesible, lo colectivo, lo entendido como de interés o de utilidad común. Nada más cercano, incluso, al concepto de comunicación si se entiende a esta última como la acción de poner en común. Y es que en este sentido, lo público y la comunicación cruzan caminos, tal como también cruzan caminos lo político, lo público y la comunicación (2005, p. 202).

En este orden de ideas, tanto lo público como la comunicación y lo político propenden por la comprensión y la interacción entre diferentes actores: “El compartir escena les es común; es más, y sin dudar, es preciso afirmar que toda comunicación política es pública por esencia” (Valle, 2003, p. 58).

La comunicación pública significa competencia y circulación de sentidos que la sociedad reconoce y tramita en su agenda, es decir, que se traduce en movilización social. No hay nada más público que la comunicación, circunstancia que permite señalar que la comunicación es poner en común sentidos en su natural dimensión social.

El politólogo francés, Daniel Pécaut, en el V Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, realizado en Cartagena de Indias (Colombia) en abril del 2000, expuso que

[...] la noción de lo público está asociada a la aceptación de un principio de semejanza entre todos los miembros de la sociedad, la visibilidad de los debates en un espacio no organizado por el Estado, una distancia con la política institucional, reconocimiento de un mundo común en cuyo seno se construyen las particularidades de grupos con diferentes tipos de identidad. (Pécaut, 2001, p. 46).

Así, la comunicación pública está llamada a fortalecer la idea de lo común, lo colectivo, lo que pertenece a todos. Teniendo en cuenta todo el terreno por abonar que existe en esta materia, los vacíos conceptuales, teóricos y prácticos que subsisten, la comunicación pública es la herramienta inmediata para construir democracia y participación ciudadana.

Consecuente con lo anterior, Merritt afirma que:

[...] los propósitos de la comunicación política y pública giran en torno a la idea de reconectar a los ciudadanos con la vida pública, potenciar la capacidad de deliberación de la ciudadanía, ofrecer información con miras a la participación, apoyar los procesos ciudadanos con un buen cubrimiento (y especialmente un adecuado seguimiento), dar elementos para la creación de capital social, al tiempo que pone a los medios en calidad de actores y promotores del diálogo social (1995, p. 111).

En ese sentido, la comunicación en las entidades públicas, por demás debido a su naturaleza, debe ser concebida desde la idea de lo público, es decir, debe tomar en cuenta para planear sus estrategias y estructuras comunicativas a todos los actores que intervienen en su funcionamiento, tanto aquellos organismos superiores que los normatizan, como a los servidores funcionarios de la institución y los usuarios. Todo esto con el fin de conocer y dar a conocer las realidades que tocan a las organizaciones y a partir del conocimiento común tomar decisiones respecto al quehacer de las empresas para darle continuidad a la razón de ser de una organización.

4.1.2. La comunicación como estrategia organizacional. Hoy en día, el hecho de responder a las necesidades de los clientes o usuarios con servicios eficientes y de calidad no es un valor agregado que se ofrezca a los consumidores como una estrategia de fidelización, sino que es una exigencia básica del mercado para clasificar como una empresa competitiva y con oportunidades de continuar en vigencia.

Ahora bien, para lograr que todos los miembros de una organización visualicen el mismo norte y conozcan la manera en la que deben avanzar hacia él, es fundamental establecer una comunicación que procure dejar claros los objetivos y principios de la organización, pero además, que logre alimentar o desarrollar en todos los colaboradores una cultura de calidad y eficiencia en la prestación de los servicios y en la manera de relacionarse al interior de la organización. Como bien lo afirma Garrido:

La comunicación debe imbricarse en los elementos centrales de la gestión empresarial para responder al desafío de potenciar eficiencia y competitividad. Para ello debemos saber motivar a los empleados y colaboradores más allá de la mera transmisión de los objetivos y las metas anuales. Estamos ante una necesidad de comunicación de la estrategia, que nos debe poner en acción y al servicio de la mejor operacionalización táctica posible. (2010, p. 192).

Para este autor, comunicar de una manera adecuada una estrategia no es una labor sencilla, pues para poder llegar a la socialización de ella hay que atravesar un proceso que implica, en primer lugar, la concepción de la estrategia, luego su planificación y por último su implementación y puesta en marcha. Asevera que en este punto “se debe intentar una apropiada y fiel traducción de la estrategia (en letra y espíritu) a los auditorios operativos y no operativos. La organización completa requiere de este insumo, que transversalmente enlaza y orienta al sistema: es la transversalidad de la comunicación, que se expresa la interacción sistémica de las partes” (2010, p.186). En palabras de Norton: “la estrategia debe ser la tarea de todos y la forma de lograrlo es comunicándole a la gente cómo es y cuál puede ser su aporte” (2010, p.187).

En ese sentido, este Norton al abordar el tema de la estrategia la vincula inherentemente a la comunicación, es decir, considera que no es funcional el rompimiento de relación entre ellas. En otras palabras, la una no tiene sentido sin la otra. Dice, textualmente: “una estrategia no comunicada resulta tan inútil como un importante descubrimiento científico que no es difundido en la sociedad, (...) o, una estrategia no comunicada es como una bella partitura no interpretada frente al auditorio” (2010, p. 187. Luego, para las organizaciones sería completamente infructuoso diseñar algún tipo de estrategia si ésta no pretende ser socializada entre los miembros de la organización.

La comunicación tal como la comprende Garrido, está alimentada por la concepción que otros autores hacen de ella, en relación con su función

estratégica dentro de una organización. Así, en su libro cita a varios estudiosos que conceptúan la comunicación y su importancia organizacional:

Las organizaciones en general se relacionan e interactúan constantemente con su medio debido a que son sistemas vivos que establecen vínculos y transacciones de información reiteradamente con su entorno (concepto de sistema abierto de Von Bertalanffy). Para Farace y Monge “la comunicación es la esencia de la estructura organizacional”, lo que pone de manifiesto el doble rol que ella cumple en el sistema: de una parte cohesiona las partes entre sí y de otra las interrelaciona con el sistema total. Para Katz y Kahn “la comunicación es la real esencia de un sistema u organización”, lo que pone el énfasis en que la naturaleza misma de la organización es de esencia comunicacional y que ello explicaría por qué y para qué existen, por ejemplo, las empresas. Por su parte, Daniels y Spiker indican que “el proceso de la comunicación es el factor central en las organizaciones. (2010, p.187).

En ese orden de ideas, es innegable la natural e imprescindible función de la comunicación en una organización como factor vital en el buen desarrollo de sus estrategias, bien sean de tipo financiero, comercial, gerencial, entre tantas. Podría decirse que la comunicación es el elemento que entrelaza y relaciona todas las partes de un sistema y permite la entrada y salida de mensajes de un punto hacia otros, ya sea al interior o por fuera de la organización. Así, el fluir de la comunicación integra cada una de las partes que conforman el organismo (en este caso una empresa) y por esta razón es preciso que dicho sistema esté estructurado de una manera adecuada, es decir, que responda a una estrategia creada desde el análisis concienzudo del contexto, las necesidades y la razón de ser de una organización. O como bien lo describe Garrido:

[...] una mayor integración coherente de la empresa, para que cada una de sus partes sea una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad, requiere una gestión de comunicación eficiente y sin mensajes dejados al azar. La capacidad de comunicación espontánea o natural de la empresa requiere de un cauce que le entregue un norte y sentido, que evite los llamados gaps o energías disipadas de mensajes y actos, que significarán más que una subutilización de nuestro potencial, pues ofrecen espacios de mayor oportunidades para nuestros competidores y fallos de concentración de energía productiva. (2010, p. 198).

Todo lo anterior constituyó una robusta base para soportar los objetivos de esta investigación, pues como se describe en las líneas anteriores, es fundamental que en una organización, que en este caso se refiere a una empresa pública,

prestadora de servicios de salud, exista una estructura de comunicación adecuada, pensada desde una función estratégica que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales internos y lo que es más importante a la prestación apropiada de sus servicios y la satisfacción de sus usuarios.

4.1.3. La organización. Respecto a la definición de las organizaciones, Scott afirma lo siguiente:

[...] las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante,... queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes. (Scott, 1990, como se citó en Hall, 1996, p. 31).

Esta definición es una aproximación muy cercana a lo que es una Empresa Social del Estado E.S.E., en el contexto colombiano. Las entidades del Estado como entes sociales, son organizaciones, tal y como lo afirma el MCPOI. Las E.S.E., se ajustan a dichas características. Ellas tienen metas concretas enfocadas en el bienestar, la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en cada una de sus áreas de influencia, tienen niveles de autoridad que ejercen un orden en el desarrollo de las funciones de sus integrantes y sistemas de comunicación que deben contribuir al logro de los propósitos trazados en sus lineamientos.

Por otra parte, el concepto de organización que adopta el MCPOI proviene de los estudios de Schvartein (1996) el cual la define como “un conjunto de componentes en el cual existen unidades o dependencias que constituyen su estructura, entendiendo por estructura sus divisiones orgánicas” (Casals & Associates Inc., 2004, p. 10). El modelo reconoce que ésta es una definición estructuralista del concepto de organización. Asimismo, indica que en dichas unidades existe una manera de ejecutar las acciones y desarrollar prácticas a través de los roles y las funciones existentes dentro de la estructura.

Lo anterior lleva consigo implícitamente el concepto de cultura pues como afirma Andrade (1996), “la cultura es la manera cómo actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (1996 p. 84). De igual forma, dice que la

cultura tiende a generar un patrón similar de comportamientos ante situaciones particulares, debido a que ella compone un referente común, el cual hace que los miembros de una organización tengan una visión homogénea de la realidad de la organización.

Ahora bien, respecto a la cultura organizacional Schein (1985) y Jaeger (1987) presentan cinco categorías que conforman la base de ella:

- La primera categoría se refiere a las creencias sobre las relaciones que las organizaciones establecen con su entorno, el papel que desempeña y en que campos actúa.
- La segunda categoría tiene que ver con las percepciones o creencias sobre la realidad de la organización, las decisiones que toma y como mira su pasado, presente y futuro.
- La tercera categoría comprende, las creencias sobre la naturaleza humana.
- La cuarta, se refiere al concepto que el individuo tiene de lo que hacen los demás y las actividades que realizan.
- La quinta y última categoría se refiere a las creencias sobre las relaciones humanas y la interacción de unos con otros.

Los conceptos que sobre la cultura organizacional exponen los diferentes autores que lo han estudiado a través del tiempo, tienen en común elementos como valores, símbolos, mitos, filosofías de la administración, creencias compartidas, lenguajes, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas y normas, entre otros. Estos conceptos son significaciones compartidas por un grupo de personas que marcan la forma como asumen y construyen sus relaciones, la forma como se expresan, los elementos o formas que eligen para reproducir la cultura.

Puede decirse entonces que es a través de la cultura organizacional que la empresa define sus objetivos institucionales y las estrategias para alcanzarlos, facilita la integración interna, define lenguajes, expresiones, políticas, así como los grupos que la conforman y el rol que ocupan dentro de la entidad. Es decir, la cultura organizacional permite la adaptación de la organización a su entorno y la integración en su interior.

En este sentido, para iniciar el abordaje del componente de comunicación en la organización, según Maturana la cultura “es una red de coordinaciones de emociones y de acciones en el lenguaje que configura un modelo particular de

entrelazamiento entre el actuar y el emocionar de las personas que la viven” (2002, p. 40). En ese sentido, se afirma que el elemento que diferencia o hace similares a las organizaciones es lo que se conversa dentro de ellas, pues esto está directamente relacionado con la forma como se disponen al interior de una institución para direccionar su camino y cómo atravesarlo. En otras palabras, puede afirmarse que una cultura puede ser transformada si la red interna de conversaciones (comunicaciones) que la constituye, llegase a cambiar.

En ese orden de ideas, según Flores (1996) en las organizaciones se generan dos tipos de conversaciones, unas para la acción y otras para las posibilidades. Las primeras, la interacción se lleva a cabo para definir lo que se va a hacer, es decir, se imparten instrucciones sobre qué y cómo hacer algo. Las tareas están definidas y lo que se hace es comunicar cómo se deben ejecutar. Las segundas, por el contrario, implican un proceso de retroalimentación donde la interlocución genera consensos o disensos sobre lo que se hace y como se hace, es decir, genera nuevas perspectivas para la construcción de nuevos imaginarios y la posible expansión de horizontes.

Sin embargo, como lo plantean los análisis que llevaron al diseño del MCPOI:

[...] la comunicación en las entidades del Estado está determinada fundamentalmente por la normatividad y no por las dinámicas propias de la gestión de lo cotidiano. Las suyas son conversaciones instructivas, no conversaciones para la construcción de posibles escenarios de actuación, lo cual quiere decir que en ellas se funciona en una perspectiva estructural de la comunicación y no desde una perspectiva sistémica que le confiera poder a las conversaciones. (Casals & Associates Inc., 2004, p. 53).

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (1997, p. 27), también la entiende como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (1997, p. 31).

A los efectos de este estudio de caso, la comunicación organizacional fue determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Por otra parte, Ingrid Rodríguez Guerra señala en sus estudios sobre comunicación organizacional, que ésta se ubica en el campo universal de las ciencias sociales desde hace tres décadas:

La comunicación organizacional en la disciplina- o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia- se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la relación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. (2005, p. 69).

Asimismo, respecto a las funciones de la comunicación organizacional, Fernando Martín (1995, como se citó en Trelles, 2001, p. 49) las particulariza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; entre ellas, gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que ésta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Como ya se indicó anteriormente, el objetivo manifiesto desde el plan de comunicaciones propuesto en 2010 de la Red de Salud Ladera busca “perfeccionar la utilización de los canales de comunicación e información con que cuenta la organización, desarrollando estrategias de posicionamiento a nivel empresarial y comunitario, teniendo en cuenta el adecuado manejo de la información, dirección de los servicios, adecuado trato del cliente interno y externo” (Suárez & Palomino, 2010, p. 20).

Pese a lo anterior, en la Red de Salud de Ladera E.S.E., como en otras entidades públicas prestadoras de servicios de salud, según lo afirma el diagnóstico que motiva esta investigación, las funciones de la comunicación en este tipo de organizaciones se limitan al manejo de los medios de comunicación y en algunos casos a la rendición de cuentas a la sociedad.

Según el MCPOI (2004) esta perspectiva debe ser reestructurada y propone un concepto de la comunicación que se divide en tres campos, y los describe de la siguiente manera:

- Comunicación organizacional: es el campo de actuación de la comunicación que busca garantizar la organicidad y coherencia de las entidades desde el punto de vista de la adecuada articulación de acciones y esfuerzos para lograr el propósito misional.
- Comunicación informativa: es el campo de actuación de la comunicación pública que busca garantizar que las entidades se expresan frente a la sociedad y le comuniquen su relato; escenario comúnmente asociado a los medios de comunicación.
- Rendición de cuentas a la sociedad: es un campo derivado de la comunicación informativa, específico de las entidades del Estado y que solamente es posible desde una práctica de la comunicación organizacional fundada en la aplicación del precepto constitucional de la publicidad.

En ese orden de ideas, a partir de una propuesta de reestructuración y cambio de la concepción actual de la comunicación en las entidades públicas, los resultados de este proyecto motivaron la ejecución práctica del concepto de comunicación organizacional, es decir, aquella que está alineada con los objetivos del direccionamiento estratégico: la comunicación que se considera un elemento fundamental para generar un adecuado funcionamiento interno y para proporcionar prestación de servicios orientada por los principios de accesibilidad, calidad y eficiencia en la comunidad.

4.2. MARCO CONTEXTUAL

El tema de la administración pública de la salud en Colombia, conduce necesariamente a las implicaciones de la ley 100 de 1993, la cual impuso un nuevo sistema de aseguramiento, el cual tiene un componente de solidaridad que favorece a la población más vulnerable y con menos recursos económicos, con el fin de garantizar una accesibilidad total a los servicios de salud y aumentar la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios. Este sistema cubre a todos los trabajadores asalariados por medio del Régimen Contributivo y a la población más pobre a través del Régimen Subsidiado, el cual es financiado principalmente por el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga).

Para efectos de este trabajo se entendió la administración pública como el organismo o conjunto de entes que un Estado encarga para gestionar y defender los intereses públicos, proteger los derechos y vigilar el interés general de la ciudadanía. Esta acepción se complementa con la definición de Morín quien describe la administración pública como: “una forma específica de organización con carácter de servicio público, dedicadas a la gestión y al control de las actividades de una Nación” (2004, p. 123).

Ahora bien, para lograr realizar los objetivos propuestos por la Ley 100, se requieren esfuerzos de todas las entidades que intervienen en los procesos de prestación de servicios de salud. Las E.S.E., son organizaciones públicas que tienen el carácter de empresa, es decir, como lo afirma la política de prestación de servicios desarrollada por el Ministerio de Protección Social, entidades que desempeñan sus funciones en un entorno de competencia que tienen autonomía para diseñar y aplicar diferentes modelos de prestación de servicios, de manera que su organización de respuesta a las necesidades y condiciones particulares de la población, en especial a la que se encuentra en situación de vulnerabilidad.

Actualmente en Colombia el mayor organismo responsable por la salud y el bienestar de los colombianos es el Ministerio de la Protección Social quien ha formulado una política de comunicaciones donde reconoce la importancia del quehacer de la comunicación dentro de esta entidad, instancia directamente encargada de la calidad de vida de sus habitantes.

Las comunicaciones se definen como un proceso que contempla un conjunto de acciones y construcción de herramientas encaminadas a producir, circular y apropiar significaciones, a lograr la interacción social que convierte al individuo en miembro de su cultura y sociedad, a hacer de los deberes y derechos de la protección social sean un lenguaje común y fácilmente expresable por parte de todos los colombianos. (Ministerio de la Protección Social, Colombia, 2005, p. 57).

En concordancia con lo anterior, el Ministerio de la Protección Social divulgó la Política de Prestación de Servicios de Salud, enmarcada en principios de accesibilidad, calidad y eficiencia, la cual tiene el propósito de garantizar el acceso, optimizar el uso de los recursos y mejorar la calidad de los servicios de salud que prestan a la población (2005, p. 59).

En ese sentido, es coherente que las Empresas Sociales del Estado, así sean entes con autonomía administrativa, estén regidas por los mismos principios y su

propósito misional esté acorde con los lineamientos que plantea el Ministerio. Asimismo éstas deben acogerse a la normatividad dispuesta por instancias superiores en cuanto a la manera en que debe desarrollarse la prestación de los servicios y la forma como se debe relacionar con sus grupos de interés. Es decir, deben cumplir y adaptarse a las normas de calidad y las políticas de comunicación que se dictan desde el gobierno.

Respecto al tema de la normatividad que rige a las empresas públicas, en 2003 se creó la ley 872 donde se estableció el sistema de gestión de calidad en la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.

El sistema de gestión de la calidad es una herramienta útil para realizar ajustes y cambios, fortalecer las entidades y mejorar los procesos, ya que desde la administración pública se ofrecen productos y servicios a los ciudadanos. Conviene no perder de vista que la administración pública es el lugar donde se gestiona lo público y se dirimen conflictos de intereses, con el propósito de satisfacer las necesidades y los anhelos colectivos. (Hospital Centro Oriente Nivel II, 2011, p. 26).

La ley establece que las instituciones prestadoras de servicios deben implementar el sistema de gestión de la calidad y ser certificados con base en las normas internacionales de calidad. Entre dichas normas se encuentran las siguientes:

- NTC ISO 9001:2008: Se refiere particularmente a los requisitos básicos para la implementación de un sistema de gestión de calidad tanto de empresas prestadoras de servicios y que ofrecen productos.
- NTC ISO 14001:2004: Se refiere a aspectos ambientales y el sistema de gestión ambiental en las organizaciones.
- OSHAS 18001:2007: Se refiere a aspecto de seguridad y salud en el trabajo.
- NTCGP1000:2009: Se refiere específicamente al sistema de gestión de calidad en la gestión pública. Indican que la alta dirección de las organizaciones debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la entidad y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Todas estas normas contemplan el componente de la comunicación como un elemento necesario para cumplir con objetivos de calidad en todas las áreas de una organización pues toman en consideración las relaciones y las prácticas comunicativas de una empresa tanto internas como externas, es decir, entre los colaboradores o representantes y clientes o usuarios.

Ahora bien, como ya se ha indicado, este estudio de caso se fundamentó en profundizar en el análisis de la relación de la comunicación y la salud, desde una perspectiva organizacional, esto es, se estudió las estructuras de comunicación de las empresas públicas prestadoras del servicios de salud, a través del estudio minucioso de una de ellas: la “Red de Salud de Ladera”, empresa social del Estado, adscrita al municipio de Cali. Esto con el fin de materializar una estructura renovada que conceptualice y operativice la comunicación como un eje fundamental en el desarrollo de los programas de direccionamiento estratégico, que tenga en cuenta tanto a los representantes de las entidades como a sus usuarios en el acercamiento al logro de las metas establecidas por el gobierno respecto a la garantía del acceso a servicios de salud con calidad y eficiencia.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Strauss y Corbin, (1990), citados por Reyes, “los métodos cualitativos de investigación han demostrado ser efectivos para estudiar la vida de las personas, la historia, el comportamiento, el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, y las relaciones interaccionales” (1999, p. 75). Así pues, por tratarse, el objeto de investigación de este estudio de caso, de una organización pública en Colombia, que se dedica a la prestación de servicios de salud, que tiene un área de influencia que abarca parte importante del perímetro urbano y rural del municipio de Cali y que se rige además por objetivos y políticas públicas formuladas desde instancias legislativas superiores, fue pertinente abordar su estudio desde una perspectiva cualitativa.

En este punto resulta importante mencionar que, según Torres, la investigación cualitativa analiza la lógica informal de lo que sucede alrededor de lo cotidiano, es decir, tratar de comprender dinámicas de comunicación desde la praxis más que desde la teórica (1998, p. 58). Por dicha razón, el diseño metodológico que se desarrolló durante esta investigación, hizo uso del estudio de caso, el cual es entendido desde la perspectiva de Reyes como “un examen intensivo de una entidad individual de una categoría o especie. Es una técnica que permite la recopilación e interpretación detallada de toda la información posible sobre un individuo, una sola institución, una empresa, o un movimiento social particular” (1999, p. 94).

Así, la estructuración de caso permitió a través de un dialogo organizado dar cuenta de una situación real intervenida con un método que utiliza la experiencia para la transmisión de conocimiento. La posición adoptada para este estudio de caso estuvo orientada desde una perspectiva muy cercana al realismo, donde se reconoce que existe una realidad interna, externa, compleja, que puede ser conocida a través de dicha técnica de investigación.

Por otra parte, retomando el enfoque cualitativo de investigación, Reyes cita a Schwartzman (1993), quien afirma que:

La investigación cualitativa es un enfoque particularmente valioso porque problematiza las formas en las que los individuos y los grupos constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades. La investigación cualitativa, además, facilita el aprendizaje de las culturas y las estructuras

organizacionales porque le provee al investigador formas de examinar el conocimiento, el comportamiento y los artefactos que los participantes comparten y usan para interpretar sus experiencias. (1999, p. 38).

Así, este mismo autor describe a la investigación cualitativa como una ciencia y al mismo tiempo como un arte de describir un grupo o una cultura. En ese sentido, teniendo en cuenta que la naturaleza de esta investigación fue describir, diagnosticar y analizar la estructura y las dinámicas de comunicación de La Red de Salud Ladera E.S.E, a través de una aproximación real a la institución y un estudio riguroso del contexto que influye en el funcionamiento de ella, por medio de la técnica investigativa conocida como estudio de caso, se puede afirmar que el enfoque de esta investigación es netamente cualitativo, a pesar de que se hizo uso de información de carácter cuantitativo, como estadísticas de la población en su área de influencia, indicadores numéricos respecto al uso de las instalaciones de la Red, etc.

5.1. APROXIMACIÓN GENERAL

Según Bonilla y Rodríguez todo proceso de investigación cualitativa debe iniciarse con un plan de trabajo referencial.

Este debe formularse a partir de una caracterización preliminar y tentativa de las propiedades de la situación estudiada, con base en las cuales se debe perfilar el trabajo de campo de tipo exploratorio en su primera etapa y cuyos resultados serán el criterio básico para seleccionar la población que debe ser observada, así como para escoger las técnicas de recolección de información. (2007, p. 39).

En ese sentido, el diagnóstico comunicacional fue el punto de partida técnico para acercarnos a la propuesta de estructuración de la comunicación en la Red de Ladera E.S.E. Su finalidad consistió en ofrecer información de entrada sobre la situación de la comunicación en las entidades públicas, para este caso la Red de Salud Ladera E.S.E.

Dicho diagnóstico estuvo delimitado al estudio de tres grandes campos: **comunicación organizacional, comunicación informativa e informes de**

gestión, en relación a la manera como se desarrollan o como se desempeñan las prácticas comunicativas alrededor de los actores, la gestión, los paradigmas, y los medios y productos de la institución, tomando como base lo planteado por el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para entidades del Estado, propuesto por Casals. Los instrumentos de diagnóstico que se utilizaron evalúan los tres campos comunicativos de las entidades, a partir de la percepción que los miembros de la organización tienen sobre los ejes temáticos que los conforman.

Como bien se ha dicho, el componente comunicativo estudiado está dividido en tres campos: en primer lugar, la comunicación organizacional, que según el modelo está concebida como aquella que “busca garantizar la organicidad y coherencia de las entidades desde el punto de vista de la adecuada articulación de acciones y esfuerzos para lograr el propósito misional” (MCPOI, 2004, p. 39). En este campo, se estudiaron las variables de receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo, estos todos, ejes temáticos que se constituyeron como las categorías o unidades de análisis en el desarrollo de este estudio.

Según Botero y Galvis (2004) quienes han estudiado a fondo el MCPOI, describen cada uno de los ejes temáticos, es decir, proveen conceptos que se fueron apropiados para el desarrollo y el análisis en este estudio de caso.

De acuerdo a lo anterior la receptividad, según estos autores, implica un desarrollo de mecanismos para estar abierta a la comunidad, a través de acciones comunicativas concretas. Afirman que según el MCPOI “la receptividad hace referencia a que lo que se escucha tenga la posibilidad real de convertirse en elemento de juicio para la formulación de los planes y proyectos de la entidad” (2004, p. 89).

De la misma manera, indican que en lo que se refiere a la actitud de servicio, la entidad debe comprender que ella existe para el servicio y que es prestadora de servicios. De esta forma debe esforzarse porque el modo de relacionarse con la comunidad se lleve a cabo en términos comunicativos de amabilidad, sencillez y calidez, es decir, debe existir una actitud institucional de disposición por parte de cada uno de sus representantes.

Asimismo, al conceptualizar la visión compartida la enuncian como “la capacidad de que los funcionarios o servidores de la entidad estatal tengan un horizonte común, alineado con los propósitos misionales y en respuesta a los requerimientos de la sociedad” (Botero & Galvis, 2004, p. 89).

En relación con el trabajo colaborativo afirman que éste “implica que la comunicación debe contribuir a la promoción de un estilo de trabajo organizacional participativo que tenga en cuenta estilos de dirección en tal sentido y la construcción de redes de ayudas mutuas en el interior de las organizaciones estatales” (2004, p. 90).

Ahora bien, retomando los campos que contienen los ejes temáticos, el MCPOI considera la comunicación informativa como “un campo de actuación de la comunicación pública que busca garantizar que las entidades se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato” (MCPOI, 2004, p. 59). Esto es, el manejo de la información emitida hacia la sociedad a través de los medios de comunicación y las oficinas de prensa. De igual manera, este campo se divide en dos ejes temáticos, que a su vez, fueron categorías de análisis en esta investigación: la sistematización y la socialización de la información.

Estos dos últimos, también estudiados por Botero y Galvis quienes afirman que la sistematización y la socialización de la información “implican una actitud permanente de informar lo que se hace a la comunidad y a los propios servidores públicos. El modelo establece nuevamente que en el acto de socializar la información son posibles los flujos comunicacionales y conversacionales” (2004, p. 78). Es decir, actos comunicativos que den cabida a los consensos y disensos.

Por último, el campo de los informes de gestión o como se denomina específicamente para las entidades del Estado, la rendición de cuentas, que se refiere a la aplicación del precepto constitucional de la publicidad, es decir, “el Estado se hace visible cuando rinde cuentas, informa lo que hace, muestra resultados y socializa el saber institucional” (Botero & Galvis, 2004, p. 92). En este caso, los ejes temáticos que serán categorías de análisis son: el precepto constitucional de publicidad, que ya se ha explicado, y el concepto comunicativo de posicionamiento. Este último se refiere a la manera como el gobernante se convierte en líder y guía de la sociedad, es decir, para sus colaboradores y para la sociedad.

El cuadro siguiente presenta los campos diagnosticados y los ejes temáticos que, para efectos de esta investigación, se convirtieron en las categorías de análisis para estudiar el comportamiento comunicacional de la Red de Salud Ladera ESE:

Cuadro 1. Campos y categorías de análisis

CAMPO	CATEGORIA DE ANÁLISIS	EN RELACIÓN CON
Comunicación Organizacional	Receptividad Actitud de servicio Visión compartida Trabajo colaborativo	Los Actores: Aquí se analizó la manera como el personal administrativo y de las IPS interactúan entre sí. Si sus actitudes, lenguaje y conocimientos contribuyen al correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Comunicación Informativa	Sistematización Socialización de la información	Los Medios y Productos: Se encontraron los diferentes mecanismos que usa la institución para realizar los procesos comunicativos y que tan eficientes son. De igual manera, se analizó si estas formas de comunicar son coherentes con los preceptos organizacionales.
Informes de Gestión	Precepto constitucional de la publicidad Concepto comunicativo del posicionamiento	La Gestión: Aquí se buscó analizar la eficiencia de la gestión directiva a través de la visibilidad que goza la entidad y su posicionamiento en el medio y en la comunidad de su área de influencia.

Fuente: tomado de MCPOI p. 88, con algunos cambios incorporados por la autora.

La evaluación de estas categorías de análisis se basó en las percepciones que desde su subjetividad tienen los servidores públicos vinculados a la entidad sobre los distintos aspectos indagados en el momento en que se aplicaron las técnicas. El desarrollo de la metodología estuvo compuesto por tres momentos:

❖ **Alistamiento de la recolección de la información**

En el primer momento se diseñaron los instrumentos y se seleccionó la muestra poblacional a la que se le solicitó la información requerida. Dicha muestra estuvo representada por parte de los colaboradores en la entidad, en todos los niveles de cargos que maneja la institución, esto es, los niveles directivo, profesional y operativo. Los centros donde se aplicaron los instrumentos fueron: Hospital Cañaveralejo, IPS Terrón Colorado, IPS rural Buitrera y la Unidad Móvil Meléndez.

❖ **Aplicación de las encuestas.**

Se entregaron indicaciones claras, por escrito, de la importancia de la realización de esta intervención. Se concedió un tiempo aproximado de una hora, para completar el diligenciamiento y entrega del instrumento.

❖ **Consolidación y análisis de la información recolectada.**

Se realizó el diagnóstico comunicacional a partir del análisis de la información recolectada, a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

El proceso investigativo y de propuestas para la solución de los problemas que en términos de comunicación presento la Red de Salud de Ladera E.S.E., se inició en noviembre de 2011 y se terminó en octubre de 2012.

5.1.1. Recolección de la información. Dado el carácter principalmente cualitativo de la información que se requirió para caracterizar la comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E. se utilizó la encuesta, como instrumento de recolección de información. La encuesta aplicada se basó en una guía presentada en el MCPOI (Casals & Associates Inc., 2004, p. 95-101).

El MCPOI es un estudio minucioso y generalizado de las carencias comunicativas en las entidades estatales y trae en su formato de aplicación las categorías a seguir. En este trabajo específicamente, ya se han mencionado las categorías de análisis utilizadas para el estudio de la comunicación en la Red de Salud Ladera ESE, basadas en los diseños del MCPOI.

Dicho modelo plantea el deber ser de la comunicación de las entidades públicas, con una amplia y minuciosa información sobre procesos a implementar (estrategias y tácticas sobre las variables mencionadas) y sus respectivos formatos (en forma de cuestionarios, momentos de verdad, indicadores, índices de verificación). Su finalidad es "...fortalecer la comunicación organizacional y garantizar la producción, circulación y socialización de la información en las entidades del Estado hacia sus diferentes grupos de interés y que enriquezca y desarrolle la rendición de cuentas a la sociedad" (Casals & Associates Inc., 2004, p. 11).

Se puede afirmar entonces que para lograr los objetivos comunicacionales de la Red de Salud Ladera E.S.E, es pertinente su implementación en el nuevo periodo 2012 – 2015, pues este se aplicó con el propósito de iniciar una excelente estrategia de medios, con un proceso completo en el ámbito social, político y administrativo.

6. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.1. Procedimiento del Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado.

6.1.1. Caso: Red de Salud de Ladera E.S.E. Primer momento: Alistamiento de la recolección de la información.

Se seleccionó una muestra representativa de 90 colaboradores en la entidad (tomando como base los centros seleccionados previamente: Hospital Cañaveralejo, Ips Terrón Colorado, Ips rural Buitrera y la Unidad Móvil Melendez), teniendo en cuenta que la muestra debería representar los niveles de cargos que se tienen estipulados en la Red de Salud de Ladera E.S.E.

Segundo momento: aplicación de las encuestas

Se diligenciaron los formularios y se contactaron a los servidores públicos que componían la muestra, se les explico el sentido y la importancia de la realización de esta intervención. Su presentación fue hecha por escrito y los encuestados lo desarrollaban en sus puestos de trabajo con un espacio de tiempo de una hora para su diligenciamiento y entrega.

6.2. NFORMATO 1: RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA

El cuestionario que tiene en sus manos se utilizará para hacer el diagnóstico inicial en comunicación de la entidad a la que usted pertenece, con el fin de formular un Plan de comunicación institucional. La información que usted suministre será muy importante para lograr una buena evaluación, por lo cual le pedimos su cooperación para responder de manera FRANCA Y SINCERA cada una de las afirmaciones de los tres formularios.

El presente instrumento está integrado por un instructivo y tres formatos de encuesta. Termine de leer cuidadosamente el instructivo antes de proceder al diligenciamiento de los formatos de encuesta, y siga las indicaciones. Tenga presente que las respuestas son estrictamente personales.

6.2.1. Instructivo. El formato 2 analiza el nivel de interlocución que existe entre los diferentes componentes de la entidad y el formato 3 mira la apertura comunicativa de la entidad. Cada cuestionario tiene un conjunto de afirmaciones sobre el funcionamiento de varios aspectos relacionados con los tres campos comunicativos que se están evaluando. Cada afirmación presenta cinco alternativas de respuesta. Lea detenidamente la afirmación, reflexione para que pueda traer a su mente situaciones o hechos que le permitan emitir un juicio, y marque con una X la opción con la que usted más se identifica, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Marque **Muy en desacuerdo** cuando considere que la afirmación está totalmente alejada de la realidad de la entidad.
- Marque **Más en desacuerdo que de acuerdo** si opina que la afirmación expresa algo que a veces ocurre en la entidad.
- Marque **Ni de acuerdo ni en desacuerdo** cuando piense que lo que dice la afirmación se presenta en la entidad en forma discontinua y/o sólo en algunas áreas.
- Marque **Más de acuerdo que en desacuerdo** si considera que la afirmación da cuenta de algo que ocurre con frecuencia en la entidad.
- Marque **Muy de acuerdo** cuando considere que la afirmación expresa algo que decididamente está incorporado a la manera de ser de la entidad.

En cada fila sólo debe marcar una opción. Una vez diligenciados los tres formatos de encuesta, por favor entréguelos a la mayor brevedad posible a la persona responsable del proceso.

POR FAVOR, NO DEJE DE MARCAR NINGUNA AFIRMACIÓN.

¡Muchas gracias por su colaboración!

6.3. FORMATO 2. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Cuadro 2. Formato 2.

Formato 2 Entidad: Nivel: Directivo ____ Profesional ____ Operativo ____ Fecha: Plan de comunicación Cuestionario de evaluación – Comunicación Organizacional En esta entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo	Ni de acuerdo ni	Más de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta la entidad					
2	Las quejas y reclamos de la ciudadanía son sistematizadas y dadas a conocer al personal de la entidad					
3	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta para mejorar el desempeño.					
4	Las opiniones, quejas y reclamos que se reciben de la ciudadanía son tenidas en cuenta en los procesos de planeación					
5	Se han acordado mecanismos para manejar la crítica, sea bien intencionada o no, que venga de los medios de comunicación o de la ciudadanía.					
6	Se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas tales como veedurías, asociaciones vecinales, liga de usuarios, etc., para oír sus puntos de vista sobre la entidad.					
7	La comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, la calidez y el espíritu de colaboración.					
8	Los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a las personas o al área indicadas cuando la consulta no es de competencia.					
9	Se capacita y entrena en habilidades comunicativas a los servidores públicos que deben atender a la ciudadanía en el ejercicio de sus funciones.					
10	En sus expresiones y actitudes los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público					
11	Todos los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad.					

Formato 2 Entidad: Nivel: Directivo ____ Profesional ____ Operativo ____ Fecha: Plan de comunicación Cuestionario de evaluación – Comunicación Organizacional En esta entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo	Ni de acuerdo ni	Más de acuerdo	Muy de acuerdo
12	Existe un Plan estratégico o de Desarrollo que es ampliamente conocido por todos los servidores públicos					

Cuadro 2 (continuación)

13	Se aplican procesos de inducción y reinducción a todos los empleados.					
14	La administración actual ejecutó acciones diversas para explicar a todo el personal su Plan de Desarrollo o de Gestión					
15	Existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección					
16	Los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo.					
17	La oficina de prensa o de comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación dentro de la Entidad, más allá de manejar las relaciones con los medios de comunicación y de administrar la imagen de la entidad y de sus directivos					
18	Existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad entre ellas					
19	Existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo					
20	Se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo.					
21	El estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal.					

6.4. FORMATO 3. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA

Cuadro 3.Formato 3.

Formato 3 Entidad: Nivel: Directivo ____ Profesional ____ Operativo ____ Fecha: Plan de comunicación Cuestionario de evaluación – Comunicación Organizacional En esta entidad:		Muy en desacuerdo	Más en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Más de acuerdo	Muy de acuerdo
1	Se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas.					
2	Existen mecanismos para la sistematización de la información que se genera desde todas las áreas de la entidad. La información para el informe de gestión, se da a conocer a todos los servidores públicos de la entidad.					
3	Los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos.					
4	La información para el informe de gestión se da a conocer a los servidores públicos de la entidad					
5	Existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se produce en las distintas áreas y que se requiere para realizar el trabajo.					
6	Se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer su situación y para realizar el trabajo (situación financiera, decisiones que van a afectara todos, planes estratégicos, etc.)					
7	La información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos.					
8	La información originada en los niveles inferiores llega hasta los niveles directivos y es respondida con prontitud.					
9	Entre las distintas dependencias existe intercambio de información para apoyarse en la gestión institucional.					
10	Existen medios de comunicación que operan de manera permanente y que llegan a todos los servidores públicos de la entidad.					
11	Se mantiene actualizada la página web con la información referente a la contratación con terceros y a los resultados de la gestión institucional.					

Tercer momento: consolidación y análisis de la información

Una vez recogidos los formatos de las encuestas, se tabularon las respuestas dadas por los colaboradores. Todo el tabulado se consolido con base, en el procedimiento y los valores asignados por el MCPOI:

- ❖ Calificación de las respuestas. A las respuestas marcadas por las personas que componían la muestra se les asignaron valores según el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Puntajes según respuestas

OPCIÓN MARCADA	PUNTAJE
Muy en desacuerdo	1
Más en desacuerdo que de acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Más de acuerdo que en desacuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Fuente: tomado de MCPOI p.92.

Consolidación por afirmaciones: aquí se sumaron los puntajes dados a cada afirmación en los formatos de la encuesta y la suma total de las respuestas se divide por el número de formularios. Así obtuvimos el puntaje promedio para cada afirmación, que debe estar en el rango de 1 a 5. Luego se multiplico cada puntaje promedio por 20, y así logramos la expresión del promedio en porcentaje de cumplimiento, el cual debe estar dentro del rango de 20 a 100.

Consolidación por eje temático: Se sumaron los porcentajes obtenidos en las afirmaciones correspondientes a cada eje y el total se dividió por el número de afirmaciones, así:

6.5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Cuadro 5. Consolidación datos eje temático 1

Receptividad	Afirmaciones 1 a 6	Divida la suma total por 6
Actitud de servicio	Afirmaciones 7 a 10	Divida la suma total por 4
Visión compartida	Afirmaciones 11 a 15	Divida la suma total por 5
Trabajo colaborativo	Afirmaciones 16 a 21	Divida la suma total por 6

Fuente: Construido por la autora a partir de la información suministrada en el MCPOI p. 93.

6.6. COMUNICACIÓN INFORMATIVA

Cuadro 6. Procedimiento para procesar los resultados

Sistematización de la información	Afirmaciones 1 a 3	Divida la suma total por 3
Socialización de la Información	Afirmaciones 4 a 11	Divida la suma total por 7

Fuente: Construido por la autora a partir de la información suministrada en el MCPOI p. 93.

Consolidación por campo comunicacional: esta comprende la consolidación del porcentaje de cumplimiento de cada campo comunicacional, es decir, por cada formato. El resultado debe ser una cifra situada en el rango de 20 a 100. Para obtener los datos se debe proceder así:

- Comunicación organizacional: se suman los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos Receptividad, Actitud de servicio, Visión compartida y Trabajo colaborativo y se divide por 4.

- Comunicación informativa: Sumando los porcentajes obtenidos en los ejes temáticos Sistematización de la información y Socialización de la información, y se divide por 2.

Consolidación general del diagnóstico comunicacional de la entidad. Este es el punto final en el que se determina el estado general de la comunicación en la entidad. Para lograrlo se deben sumar los porcentajes obtenidos en los dos campos comunicacionales (comunicación organizacional y comunicación informativa) y dividir por 2. El resultado que debe estar entre el rango de 20 a 100, expresa el nivel general de desarrollo que la entidad tiene en sus relaciones comunicacionales.

6.7. CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez se tiene consolidada toda la información, se pasa a su análisis mediante una estrategia interpretativa que tiene diseñada el MCPOI, la cual, permite valorar los resultados y presentarlos de forma clara y comprensible.

El modelo MCPOI, aplica una valoración cromática según los códigos de colores que pueden observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Códigos de colores para la evaluación

RANGO DEL PORCENTAJE	CÓDIGO CROMÁTICO
20 A 40	ROJO
41 A 60	NARANJA
61 A 80	AMARILLO
81 A 100	VERDE

Fuente: tomado de MCPOI p. 94.

En donde los porcentajes y sus respectivos colores significan:

ROJO: con rango del 20 % al 40%, indica una situación severamente critica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el Plan de Comunicación.

ANARANJADO: con rango entre el 41% y el 60%, expresa un estado de notable debilidad en el aspecto evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad. Debe ser considerado en el Plan de comunicación para dinamizar y fortalecer las debilidades.

AMARILLO: con rango entre el 61% al 80%, es manifestación de una entidad que en el aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Se incluirá en el plan de Comunicaciones para fortalecer y consolidar los logros y desarrollos que se vienen presentando.

VERDE: con rango entre 81% y 100%, indica una entidad que en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el Plan de Comunicaciones para aprender y establecer sinergias en toda la organización.

Los resultados obtenidos con este modelo metodológico nos permitieron tener un panorama claro del estado de la comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E. Y fue una herramienta indispensable para proponer el desarrollo de una política de comunicación viable para la entidad.

El análisis contiene el enunciado del reactivo y el resultado promedio con la asignación de su respectivo código cromático, según las respuestas obtenidas de la muestra.

Cuadro 8. Ejes temáticos para el análisis de la información

EJES TEMATICOS	%
Receptividad	78
Actitud de servicio	74
Visión compartida	71
Trabajo colaborativo	69
Principio organizacional de la sistematización	79
Socialización de la información	69
Promedio general del entidad	74

Fuente: tomado de MCPOL p. 94.

Cuadro 9. Campos comunicacionales para trabajar en la RED

CAMPOS COMUNICACIONALES	%
Comunicación Organizacional	73
Comunicación informativa	74
Promedio general del entidad	74

Fuente: tomado de MCPOI p. 94.

Cuadro 10. Categorías para el análisis

CATEGORÍAS	%	CONCEPTO
Apertura	76	Capacidad de la organización para razonar y estar abierta.
Interlocución	72	Capacidad para construir sentido compartido, visión compartida.

Fuente: Tomado de MCPOI p. 88.

Cuadro 11. Conceptos para el código cromático.

Situación crítica	
Notable debilidad	
En proceso de fortalecimiento	
Parámetros de excelencia	

Fuente: realizado por la autora a partir de la información sugerida en MCPOI p.93.

6.8. FICHA TECNICA EMPLEADA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

Técnica empleada: encuesta estructurada en un 100% de su contenido. Revisada por los integrantes del equipo que lidera este proceso (equipo conformado por el gerente de la Red Dr. Alexander Duran, Comunicadora de la Red María Edith Nogales y la investigadora Mónica Valencia Alzate). Se realizó una prueba piloto en diciembre de 2011 para evaluar el entendimiento del formulario.

Población de estudio: empleados de la Red de Salud de Ladera E.S.E de los niveles ocupacionales directivos, profesionales y operativos.

Tipo de estudio: corte en el tiempo (transversal). Tipo descriptivo.

Cobertura: 90 empleados

Recolección de la información: encuesta autodiligenciada por la población de estudio.

Período de evaluación: 6 al 14 de Diciembre 2011.

6.8.1. Escala de medición

Cuadro 12. Escala de medición

Valor	Descripción
1	Muy en desacuerdo
2	Más en desacuerdo que de acuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Más de acuerdo que en desacuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: tomado de MCPOI p. 92.

6.8.2. Escala de clasificación

Cuadro 13. Códigos de colores para la evaluación

Rango del Porcentaje	Código Cromático
20 a 40	
41 a 60	
61 a 80	
1 a 100	

Fuente: Tomado de MCPOI p. 94.

6.8.3. Resultados campo de comunicación organizacional

Cuadro 14. Resumen de resultados consolidados para la RED

Punto de Atención	Eje Temático	%	Campos Comunicacionales	%
RED DE SALUD DE LADERA E.S.E	Receptividad	78	Comunicación Organizacional	73
	Actitud de Servicio	74		
	Visión Compartida	71		
	Trabajo Colaborativo	69		
	Principio de la sistematización de la información	79	Comunicación Informativa	74
	Socialización de la información	69		
	PROMEDIO GENERAL			74

Fuente: Autora fundamentada en la información del MCPOI p. 94.

Cuadro 15. Resumen de resultados por centro intervenido en la RED

Punto de Atención	Eje Temático	%	Campos Comunicacionales	%
Equipo Movil Melendez	Actitud de Servicio	64	Comunicación Organizacional	71
	Receptividad	84		
	Visión Compartida	67		
	Trabajo Colaborativo	68		
	Principio de la sistematización de la información	82	Comunicación Informativa	76
	Socialización de la información	71		
	PROMEDIO GENERAL			74
Hospital Cañaveralejo	Actitud de Servicio	69	Comunicación Organizacional	67
	Receptividad	72		
	Visión Compartida	66		
	Trabajo Colaborativo	62		
	Principio de la sistematización de la información	72	Comunicación Informativa	66
	Socialización de la información	60		
	PROMEDIO GENERAL			67
Punto de Atención	Eje Temático	%	Campos Comunicacionales	%
IPS Rural buiterra	Actitud de Servicio	89	Comunicación Organizacional	89
	Receptividad	91		
	Visión Compartida	93		
	Trabajo Colaborativo	83		
	Principio de la sistematización de la información	95	Comunicación Informativa	91
	Socialización de la información	87		
	PROMEDIO GENERAL			90
IPS Terrón Colorado	Actitud de Servicio	78	Comunicación Organizacional	76
	Receptividad	80		
	Visión Compartida	72		
	Trabajo Colaborativo	74		
	Principio de la sistematización de la información	84	Comunicación Informativa	80
	Socialización de la información	76		
	PROMEDIO GENERAL			78

Fuente: Autora fundamentada en la información del MCPOI p. 94.

Analizando la información obtenida desde las categorías, los ejes temáticos y los campos indagados se puede definir que la Red de salud de ladera E.S.E. Se encuentra en unos procesos de fortalecimiento dentro de los Campos de actuación de la comunicación. (Ver anexo 2. Diagnóstico de la comunicación pública y Anexo 3. Cuadro resumen diagnóstico).

Comunicación Organizacional: En un 73 % los encuestados consideran que la entidad asume acciones comunicativas organizadas para lograr su propósito misional. Pero, falta mayor desarrollo.

La receptividad alcanzo un 78% lo cual indica que la entidad debe asumir acciones comunicativas concretas, estar más abierta a sus interlocutores, escuchar y

trabajar para que las propuestas se vean reflejadas en los planes y proyectos de la Red. El eje actitud de servicio con un 74% refleja un porcentaje medio que necesita fortalecerse, donde la forma de relacionarse con sus públicos este liderada por la actitud positiva de servicio, la entidad existe para el servicio. En cuanto al eje visión compartida los encuestados consideran con un 71% que la entidad debe trabajar para construir acuerdos organizacionales viables que sean el resultado de un colectivo. En la Red de Salud de Ladera E.S.E. Se debe promocionar el trabajo organizacional participativo, aunque este con un 69% este es un punto de notable fortalecimiento para la entidad.

Comunicación informativa: La información que le llega a los colaboradores y el conocimiento que estos tienen de las acciones que emprende la entidad se presenta como un proceso en desarrollo de aplicación y fortalecimiento, fue calificada con un 73%, la información se está sistematizando y el acceso a ella, está mejorando paulatinamente.

Dentro de este campo, el eje de sistematización de la información obtuvo un 79%, valor que deja entrever un notable trabajo en la entidad a la hora de tener disponible la información institucional. La socialización de la información presenta una notable debilidad con relación a la sistematización, con un porcentaje del 69% las formas de interlocución de la Red de Salud de Ladera E.S.E. No son las mejores, se requiere la implementación de redes de comunicación para mejorar este eje transversal de la comunicación.

6.9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En palabras de Bonilla (1997), el análisis es un producto del proceso de recolección, en el cual es necesario documentar las observaciones y la información documental con el fin de confrontarlos y considerar las formas para clasificarlos. La etapa de recolección de datos no puede cerrarse hasta no estar seguros de tener la información necesaria para responder las preguntas planteadas.

En ese sentido, luego de la aplicación de las encuestas y la consolidación de toda la información, se pasó a su análisis mediante una estrategia interpretativa que tiene diseñada el MCPOI, la cual, permite valorar los resultados y presentarlos de forma clara y comprensible.

El modelo MCPOI aplica una valoración cromática, que delimita el estado de la comunicación, según los colores que se asignen dentro de un rango negativo,

positivo, aceptable o adecuado. Este es un modelo de análisis diseñado propiamente para diagnosticar el estado de la comunicación en las entidades públicas.

Los análisis que se hicieron de los resultados de las encuestas y del proceso de recolección de información en general, constituyeron la base para el desarrollo del diagnóstico de comunicación y/o la propuesta de la estructura de comunicación en la entidad. Con esto se logró plantear los cimientos para el perfeccionamiento de las políticas y el plan de comunicaciones en la Red de Salud Ladera E.S.E. Según el MCPOI la política de comunicaciones que se genere luego de la aplicación del proceso de diagnóstico y el análisis de sus resultados, debe ser un documento que se considere un lineamiento básico que apoye la consecución de los objetivos organizacionales y que garanticen la accesibilidad al derecho a la salud a la comunidad.

La política de comunicación es carta de navegación para el enfoque y la práctica de la comunicación que integra lo organizacional, la información y la rendición de cuentas, a partir de un ejercicio de diagnóstico realizado como parte de la estrategia comunicativa del modelo de gestión ética para entidades públicas. (MCPOI, 2004, p. 53).

De acuerdo a lo anterior, una política de comunicación integral para el sector público debe ser una directriz consensuada entre los miembros de una organización, que no solo contemple el manejo operativo de la información sino que genere contextos donde estos sientan que hacen parte de la construcción de un proyecto democrático de nación y que, en cada comportamiento y en cada actuación, no solamente están haciendo posible su futuro personal sino garantizando un horizonte de transparencia, de paz y de convivencia para todos.

Por último, luego del diagnóstico generado por la recolección de datos, el MCPOI recomienda, como siguiente paso, la generación de un plan de comunicaciones, el cual debería ser concebido como “la herramienta de gestión que permite poner en operación el modelo de comunicación pública en términos de medios y de acciones comunicativas diseñadas para trabajar sobre los temas definidos en las categorías de análisis” (2004, p. 59).

El Plan ha de permitir en la Administración Pública, que los mensajes sean perfectamente entendibles para sus audiencias claves, además de definir el establecimiento de interacciones y relaciones entre ellas.

6.10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados contribuye significativamente a la determinación de posturas y opiniones obtenidas con la aplicación de los instrumentos de investigación y a la obtención de ideas relevantes al contrastar las distintas fuentes de información, lo cual permite expresar el contenido sin ambigüedades, una vez realizadas las encuestas, entrevistas y procesos de observación para recolectar la información necesaria en pro de analizar la comunicación en la Red de Salud Ladera ESE, se procede a darle el tratamiento correspondiente analizando los resultados y haciendo un contraste con los postulados y teorías utilizadas durante este proceso investigativo, considerando además la importancia de las conclusiones que se consigan aquí, pues serán parte de los insumos para la realización de la propuesta del producto comunicacional que se ofrecerá a la entidad del caso abordado. Este capítulo entonces tendrá como hilo conductor las categorías de análisis que se han incluido en este estudio de caso; comunicación organizacional, comunicación informativa e informes de gestión. (Ver anexo 4. Cuadro de resultados y Anexo 5. Entrevistas)

6.10.1. Comunicación Organizacional. Entendiendo que la comunicación organizacional es un conjunto de conocimientos que tiene como propósito “garantizar la organicidad y coherencia de las entidades desde el punto de vista de la adecuada articulación de acciones y esfuerzos en la búsqueda de lograr el propósito misional” (Botero & Galvis, 2004, p. 74) para el caso de la Red de Salud Ladera ESE, es necesario establecer en qué medida se cumple tal propósito, teniendo en cuenta el alcance y la cobertura que tiene ésta para que permita el desarrollo de estrategias que direccionen el trabajo comunicativo, fortalezcan las relaciones humanas y laborales, la imagen institucional y la calidad en la prestación del servicio que logren visibilizar la gestión de la entidad.

A través de los instrumentos de recolección de información se examinó el estado de factores determinantes para el óptimo funcionamiento de la comunicación organizacional, pues en ésta se integran la receptividad, la actitud de servicio, la visión compartida y el trabajo colaborativo, subcategorías analizadas a partir de encuestas realizadas a los integrantes de la entidad en los cargos directivos, profesionales y operativos, seguidamente se expondrán los hallazgos en cada una de ellas.

6.10.2. Receptividad. En la Red de Salud Ladera ESE, la receptividad es vista como la capacidad de estar abierto a la comunidad para recibir sus inconformidades y sugerencias, de tal forma que la entidad se empodere de ellas y las convierta en posibilidades reales de planes y proyectos que logren mejorar el servicio en pro del cumplimiento integral de la misión que se proponen, en este sentido es necesario implementar acciones y mecanismos de comunicación específicos que faciliten, promuevan y retroalimenten la efectividad de la receptividad en este contexto.

En la encuesta efectuada se obtiene como resultado que la organización en materia de receptividad está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con debilidades, esto se evidencia con detalle en la diferencia porcentual existente entre los colaboradores directivos, profesionales y operativos. El 100% del personal directivo manifiesta que está de acuerdo en que existen mecanismos para escuchar y registrar las quejas y reclamos de la ciudadanía sobre el servicio que presta y que se han establecido vínculos directos con redes ciudadanas (veedurías, liga de usuarios, asociaciones vecinales, etc) para oír sus puntos de vista sobre la entidad; el 75% está de acuerdo con que las quejas y reclamos registrados son sistematizados y dados a conocer para mejorar el desempeño, teniéndolas en cuenta en los procesos de planeación, además se acuerdan mecanismos para manejar la crítica de los medios de comunicación, en cambio se encuentra que en los cargos profesionales y operativos sólo entre el 55 y el 34% está de acuerdo con los postulados anteriores.

De esta forma se refleja que si bien hay mecanismos para garantizar que existan procesos de receptividad se encuentran debilidades sobre todo en los cargos profesionales y operativos, además se evidencia que los procesos no son llevados a cabo de forma continua, constante y eficaz, al no desconocerse la existencia de los medios por los cuales se escucha a la comunidad, pero a estos no se les hace seguimiento de forma idónea de tal forma que posibilite un continuo mejoramiento en cuanto al servicio prestado y las relaciones con los públicos de la entidad, aspecto que debe fortalecerse en la medida en que los sugerencias presentadas motiven el mejoramiento y fortalezca la calidad del servicio prestado a la población de ladera de Santiago de Cali.

En entrevista realizada a María Edith Nogales, Jefe de comunicaciones de la Red de Salud Ladera ESE, al preguntarle sobre quiénes son las personas que lideran el proceso de comunicación en la organización respondió:

La comunicación organizacional sí está cargada como función del área que lidero, Don Alberto y yo somos los responsables del proceso pero, para que la información circule son indispensables los líderes de comuna que son siete y de esos siete sólo dos hacen un esfuerzo por bajar la información a su equipo de trabajo. Con los demás se corta la comunicación, por lo que no se cumple a cabalidad. (Enero 2012).

Al plantearle la misma pregunta a Alberto Palomino, Comunicador Social de la Universidad del Valle, respondió:

En mi concepto y según el organigrama tenemos a los subgerentes y los responsables de comuna, quienes teóricamente son los encargados de movilizar la comunicación en la entidad teóricamente, tiene varios inconvenientes pero ese es el esquema que se evidencia en el mapa de procesos. (Enero 2012).

Ambos profesionales encargados de gestionar la comunicación en la organización visibilizan el desinterés que tiene la población representada en los líderes de comunas por participar en procesos de interacción basados en la búsqueda del mejoramiento de los servicios prestados en la ESE, pues coinciden en que se dan inconvenientes que cortan el proceso de la comunicación impidiendo interactuar de forma directa con las comunas que atiende la Red de Salud Ladera ESE. En este sentido también surge la necesidad de crear sistemas capaces de concientizar sobre la importancia del proceso de mediación entre los líderes que representan los intereses de la entidad en la comuna que lideran y de los usuarios de la zona, buscando establecer una relación de tipo colaborativa y cooperativa en la que ambas partes se benefician.

6.10.3. Actitud de servicio. La actitud de servicio se conceptualiza como la disposición que se muestra frente a la realización de las actividades, se dice que tal actitud es un estado mental influenciado por las conductas, sentimientos y experiencias de cada ser humano. En la Red de Salud Ladera ESE, la actitud de servicio es conceptualizada como la disposición que tiene cada colaborador para solucionar el problema de sus públicos, lo que se espera de las personas es que atiendan, tengan y transmitan a través de su **amabilidad y cortesía el interés legítimo de resolver las inquietudes de las personas que acuden a ellos.**

Entendido de esta forma que la entidad debe esforzarse porque el modo de relacionarse con la comunidad se lleve a cabo en términos comunicativos de amabilidad, sencillez y calidez, es decir, debe existir una actitud institucional de disposición pues finalmente es una entidad que existe para prestar el servicio de salud en comunidades específicas, por ende éste debe ser bien prestado por parte de cada uno de los colaboradores.

En la encuesta realizada se preguntó si la comunicación de los servidores públicos con las personas que requieren de los servicios de la entidad está caracterizada por la amabilidad, calidez y espíritu de colaboración, si se orienta de forma adecuada a los ciudadanos cuando la consulta no es de su competencia, además si el personal se capacita y entrena en habilidades comunicativas para el ejercicio de sus funciones y si las actitudes de los directivos ejercen liderazgo en el enfoque de la gestión institucional hacia el servicio público. Se encontró que la entidad manifiesta en estos aspectos que está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunas debilidades, por lo que debe incluirse en el plan de comunicaciones para fortalecer, aportar y consolidar los logros y desarrollos que se vienen presentando.

El enunciado concreto en el que se obtuvo un mayor porcentaje en desacuerdo es si los servidores públicos se caracterizan por la amabilidad, calidez y espíritu de colaboración que prestan a la comunidad, los porcentajes que reflejan el desacuerdo en los cargos directivos es del 33%, en los profesionales del 75% y en los operativos del 66%, mostrando así las debilidades en esta materia, por lo que se debe trabajar en capacitar al personal para que apropien las herramientas necesarias para prestar un óptimo servicio, de tal forma que se caractericen por satisfacer las necesidades e inquietudes que presente la comunidad y que éstas además sean sostenibles en el tiempo, que puedan ser aprendidas y adoptadas por nuevos funcionarios que se vinculen a la entidad.

De forma curiosa se encuentra que el postulado con mayor porcentaje de población en acuerdo y muy de acuerdo es si los servidores se capacitan y entrenan en habilidades comunicativas para atender a la ciudadanía, los porcentajes obtenidos en los cargos directivos es del 100%, en los profesiones del 80% y en los operativos del 84% mencionada población afirma que sí son entrenados para prestar una óptima atención, la pregunta que surge es entonces, si son capacitados para ello ¿por qué no están de acuerdo con la calidez y actitud de servicio que prestan en la ESE?

Lo que motiva a razonar que con capacitar no está siendo suficiente, se deben encontrar mecanismos que garanticen que los funcionarios se apropien de los conocimientos y que estos sean aplicados en el día a día de sus funciones.

Finalmente, al cuestionar si los servidores públicos orientan adecuadamente a los ciudadanos, dirigiéndolos a las personas o áreas indicadas cuando las consultas no son de su competencia, se encontró que de la población total entre el 57 y el 75% está de acuerdo, lo que indica que se ha trabajado por que los funcionarios conozcan todas las dependencias que hacen parte de la estructura de la organización, además de las funciones que se desempeñan al interior de cada una de ellas y quiénes son los encargados de ejecutarlas, se debe trabajar en garantizar también que los colaboradores desde el momento que se vinculen con la entidad conozcan lo mencionado anteriormente y que en el proceso se estén actualizando sobre los nuevos nombramientos y cambios que se den en el manejo de las responsabilidades en cualquiera de los niveles jerárquicos de la ESE.

6.10.4. Visión compartida. Partiendo del planteamiento de que:

[...] las organizaciones se definen como colectividades... que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua... con un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes (Hall, 1996, p. 31).

[...] se vislumbra a través de esta definición la importancia que cobra definir horizontes integradores donde se reconozcan todos los colaboradores, sus dinámicas, políticas administrativas y culturales que posibiliten la construcción de acuerdos organizacionales que contribuyan a la gestión de los objetivos de la entidad.

La visión compartida es definida como “la capacidad de que los funcionarios o servidores de la entidad estatal tengan un horizonte común, alineado con los propósitos misionales y que den respuesta a los requerimientos de la sociedad” (Hall, 1996, p. 89) en pro de examinar esta subcategoría al interior de la ESE, se indagó si los servidores públicos conocen los objetivos misionales de la entidad, si existe un plan estratégico o de desarrollo conocido por todos los funcionarios, si se aplican procesos de inducción y re inducción a todos los empleados, si la administración actual ejecuta acciones diversas para explicar a todo el personal su plan de desarrollo y si existen espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección.

Se encontró que la entidad manifiesta que en cuanto a visión compartida está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunas debilidades, razón por la que se incluirá en el plan de comunicaciones para fortalecer y consolidar logros y desarrollos que vienen presentando en esta subcategoría.

En los resultados obtenidos se encuentra que en los cargos directivos entre el 100 y el 75% de la población manifiesta estar de acuerdo y muy de acuerdo con la visión compartida alcanzada al interior de la entidad, demostrando así que en estos cargos existe claridad en los objetivos que persigue la Red de Salud Ladera y que se trabaja de forma continua en ellos, esto a diferencia de lo que manifiesta la comunidad operativa de la entidad, pues aquí se evidencia una diferencia porcentual considerable.

El 69% de los cargos operativos está en desacuerdo con que la administración actual ejecuta acciones diversas para explicar los objetivos de la entidad a corto, mediano y largo plazo, es decir, los funcionarios trabajan sin orientación oportuna y eficaz sobre los objetivos que se desean alcanzar de forma mancomunada, pero al analizar el enunciado sobre la existencia de espacios formales para que los colaboradores conozcan y conversen sobre las políticas de la dirección se encuentra que en todos los cargos presentan un alto porcentaje estando de acuerdo y muy de acuerdo, es decir que sí hay presencia de mecanismos que trabajen para contribuir a que los objetivos sean de público conocimiento, pero estos no están siendo eficaces al no cumplir a cabalidad con los objetivos de las reuniones.

Se encuentra que a pesar de tener dichos espacios no dan a conocer de forma clara y concisa lo que se espera de cada funcionario y departamento delegando tareas específicas, logrando de tal forma que se unan esfuerzos en pro del

cumplimiento de metas cercanas y lejanas que contribuyan al mejoramiento del servicio prestado por la entidad de salud, manifestándose así la ausencia de un plan de acción concreto que asegure la concordancia del accionar de la empresa con los servidores públicos y con los objetivos que se propone desde el área directiva.

De esta forma se evidencia que los directivos tienen clara la visión organizacional, pero estos no son comunicados claramente a los demás integrantes de la Red de Salud Ladera ESE, para que todos puedan ser involucrados y trabajar para su cumplimiento.

6.10.5. Trabajo colaborativo. En palabras de Botero y Galvis el trabajo colaborativo “implica que la comunicación debe contribuir a la promoción de un estilo de trabajo organizacional participativo que tenga en cuenta estilos de dirección en tal sentido y la construcción de redes de ayudas mutuas en el interior de las organizaciones estatales” (2004, p. 95) esto para contribuir a la promoción de un estilo de trabajo participativo, en el cual no se excluya ni auto excluya, para que de esta forma se convierta la comunicación en un eje que transversaliza a la entidad, cuyas características sean la inclusión, el fomento de participación y procesos de retroalimentación.

Para conocer el estado del trabajo colaborativo que se da al interior de la Red de Salud Ladera se plantearon los siguientes enunciados a los encuestados, si los jefes acuerdan con sus equipos la forma como será realizado el trabajo, si la oficina de prensa o de comunicación tiene responsabilidades frente a la comunicación en la entidad con los medios de comunicación, si existe buena comunicación entre las diferentes dependencias, de modo que trabajan apoyándose y estableciendo relaciones de colaboración sin que haya rivalidad, si existen espacios formales de conversación para que cada dependencia promueva y mejore el trabajo en equipo, si se promueve la expresión de las propuestas de los servidores públicos acerca de cómo realizar el trabajo y si el estilo de comunicación de los directivos promueve la motivación y la cooperación del personal.

La encuesta realizada arrojó como resultado que el trabajo colaborativo en la entidad se encuentra en un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunas debilidades, el proceso que se está fortaleciendo se evidencia con detalle en los resultados obtenidos al cuestionar sobre la forma en que se realiza el

trabajo al interior de cada departamento, pues el 61% de la población total manifiesta estar de acuerdo, lo que demuestra que se promueve el trabajo compartido, en el que se delegan funciones de forma participativa, teniendo la opción los integrantes de manifestar su punto de vista frente a las tareas que se estén gestando aportando ideas que enriquezcan el cumplimiento de cada una de ellas.

En los cargos directivos se evidencia con claridad la forma en la que están de acuerdo y muy de acuerdo, con 5 de los 6 enunciados planteados en materia del trabajo colaborativo, pues el 100% de esta población responde que mencionados aspectos se encuentran en parámetros de excelencia, sólo difieren con el postulado que plantea una eficiente comunicación entre las dependencias, allí el 25% plantea no estar de acuerdo con tal afirmación, lo que evidencia la necesidad de crear medios efectivos para que la comunicación entre las dependencias se dé de forma ágil, oportuna y eficaz.

En los cargos operativos a diferencia de los directivos se muestra un contraste que resulta significativo para el objeto de estudio, pues si bien los directivos en su totalidad manifiestan estar de acuerdo con que comunican a sus equipos de trabajo la forma como se ejecutarán las tareas, el 62% de los cargos operativos que son la base en las acciones que se dan en los departamentos considera que tal comunicación no se da al interior de los equipos de trabajo.

Es indispensable entonces, que el rol asumido desde la dirección integre a las personas de los cargos operativos, para que de esta forma se alcance un trabajo que tenga como característica, la unión de esfuerzos de cada individuo en el que haya un continuo fortalecimiento actitudinal, motivacional y enérgico, para que se alineen las conductas específicas de cada colaborador con las metas de la entidad, así en el proceso se podrá revisar y controlar los avances, las posibles desviaciones y los resultados finales para que en la entidad se geste un trabajo participativo y en sinergia.

Analizadas las subcategorías de la comunicación organizacional en la Red de Salud Ladera, se puede concluir que existen procesos direccionados a gestar en la entidad métodos de receptividad, actitud de servicio, visión compartida y trabajo colaborativo, pero que en cada uno de ellos se necesita implementar estrategias en las que tanto los cargos directivos como los profesionales y especialmente los operativos se apropien y apliquen los conocimientos necesarios para fortalecer el interior de la entidad, para que esto sea proyectado en la calidad del servicio prestado a la comunidad de ladera.

Al preguntarle a la Jefe de comunicaciones de la Red de Salud Ladera ¿Qué puede decir de la articulación del sistema de planeación de la entidad para la comunicación? Afirmó que no se presenta una articulación, y que se ha tenido muchos problemas con la transversalidad de la comunicación y con el mapa de proceso, la comunicación aparece como apoyo y no se le da el carácter y rigor que requiere en la entidad, falencias reconocidas por ella misma que obstaculizan que la comunicación cobre importancia, por lo que la propuesta del plan de comunicación debe con rigor garantizar la organicidad y coherencia de las acciones y esfuerzos de cada funcionario para cumplir con la misión que se propone la Red de Salud Ladera ESE, consistente en Ser la Empresa Social del Estado líder en la prestación de servicios de salud en el Municipio de Santiago de Cali, que aporta en la intervención de los determinantes sociales para transformar la calidad de vida de la población.

6.10.6. Comunicación informativa. La comunicación informativa es el espacio en el que actúa la comunicación pública en la búsqueda de garantizar que las entidades se expresan frente a la sociedad y le comuniquen la gestión que se realiza al interior de ella, este fin está comúnmente mediado por los medios de comunicación y cobra mayor relevancia en la Red de Salud Ladera ESE por ser una entidad de carácter público que nos pertenece a todos y es de interés general, razones por las que se convierte en un deber mantener a la sociedad enterada de los procesos que llevan a cabo al interior de ella. Para examinar la comunicación informativa en la entidad se buscaron diferentes medios y productos que usa la institución para realizar los procesos comunicativos midiendo su eficiencia, de la misma manera, se analizó si estas formas de comunicar son coherentes con los preceptos organizacionales.

María Edith Nogales, manifiesta que la estructuración de los medios y espacios de comunicación externa en la entidad son muy pocos por falta de presupuesto en ocasiones se tienen cartillas y manillas, en cuanto a los espacios se tiene únicamente el informe de gestión que se da dos veces al año, y se estructura a través de un evento que se fundamenta en el servidor. Desde la oficina de Comunicación se ha trabajado para implementar espacios para que los colaboradores se encuentren con el gerente, intercambien ideas, sean escuchados pero, no ha sido posible materializarlos por diversas circunstancias, en este sentido se observa como la Comunicación Informativa presenta falencias y requiere ganar posición en la entidad. (María Edith Nogales, 2012)

Para analizar de forma más profunda ésta categoría se profundizó a partir de dos perspectivas la de sistematización y la de socialización de la información, ambas implican una actitud permanente de informar lo que se hace a la comunidad y a los propios servidores públicos.

6.10.7. Principio organizacional de la sistematización de la información. La sistematización es el proceso de clasificación u ordenamiento bajo determinados criterios y categorías, éste método permite registrar aprendizajes de determinada intervención tenga o no éxito, es relevante tener procesos de sistematización de la información que se recoge y produce en los espacios de interacción, ya que permitirá hacer un adecuado seguimiento que detecte las voluntades específicas de cada integrante e identificar aciertos y desaciertos en los procesos de mejoramiento que se gesten en las entidades, para el caso de la Red de Salud Ladera ESE, se analizará si los productos, espacios y procesos comunicativos que se dan allí, tienen la adecuada sistematización que se materialice al convertirse en conocimiento que se moldea, se replica y se modela.

Para examinar esta subcategoría en la ESE, se pregunta qué tan de acuerdo estaban los funcionarios con los siguientes postulados, si se tienen definidos y se aplican en forma permanente sistemas de registro y consolidación de las actividades que se realizan en todas las áreas, si existen mecanismos para la sistematización de la información que se genera desde todas las áreas de la entidad, si los informes de gestión se dan a conocer a todos los servidores públicos de la entidad y si los directivos lideran procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles, acciones de capacitación u otros dispositivos.

Las encuestas arrojaron como resultado que la sistematización está en proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunas debilidades, esto se evidencia en la población que está de acuerdo y muy de acuerdo con la existencia de mecanismos para la sistematización que se genera desde todas las áreas de la entidad, es decir, el 75% del total de los encuestados se entera de los contenidos de los informes de gestión, permitiendo en éstos encontrar fortalezas y debilidades a través de los logros concluidos e inconcluidos, para que así los colaboradores realicen una retrospectiva sobre las acciones y los procesos que se llevan a cabo en las actividades que se dan al interior de cada departamento, analizando si éstos arrojan resultados positivos o negativos para que sean mantenidos, eliminados, modificados, aplicados, fortalecidos, aprendidos o adoptados, además esto para asegurar el continuo mejoramiento en todos los ámbitos de la organización, en la medida que esto sea aplicado se acercará a los parámetros de excelencia que se esperan alcanzar en la institución.

En el enunciado que cuestiona si los directivos lideran los procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles y acciones de capacitación, fue en el que se obtuvo mayor población en desacuerdo, aquí el 18% de los funcionarios manifestaron su inconformidad y el 15% aseguró estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, estos servidores públicos sugieren entonces que los directivos deben trabajar en implementar controles para verificar los procesos de sistematización de información, esto se puede hacer visible en la entidad en la medida que se promueva la evaluación y la autoevaluación como principal medida de aseguramiento de la calidad, lográndose a través de la sistematización.

En los cargos profesionales la encuesta efectuada arroja como resultado que el 63% está en desacuerdo con que los directivos lideran procesos de sistematización de la información a través de directrices, controles y acciones de capacitación, pero se encuentra que en cambio el 100% de los directivos están de acuerdo y muy de acuerdo con el mismo enunciado, evidenciando que en los cargos directivos no se reconocen las falencias frente a los procesos de sistematización, pues los mecanismos que dicen implementar no están siendo observados con la misma claridad en los profesionales de la entidad, por ello es necesario implementar un mecanismo de auto evaluación en los cargos directivos que permita visualizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se tienen en esta materia, para así asegurar el mejoramiento continuo.

Al preguntarle a Alberto Palomino, integrante del departamento de comunicaciones de la institución de salud, si se contemplan mecanismos para hacerle seguimiento a la gestión de la comunicación, aseguró:

Sí, primero nosotros tenemos un plan de comunicación y realizamos unos balances periódicos sobre el desarrollo del plan a planeación y a través de las auditoría internas se ratifica esa gestión. Y se desarrollan indicadores para hacerle seguimiento a los procesos. (Enero 2012).

Lo que se infiere a partir de esta respuesta es que al interior del departamento de comunicación sí se realizan procesos de seguimiento a la gestión, por lo que debería ser aprovechado para que tales auditorías internas y balances periódicos sean aplicados en toda la organización, con los parámetros propios que requiere cada tarea que se desempeña en los demás departamentos, apuntando esto a trabajar compartiendo las fortalezas de unos para fortalecer otros, es fundamental además definir e implementar métodos y procedimientos de recuperación, procesamiento y sistematización de la información, que proyecte las acciones

dadas en cada IPS y centro que hace parte activa de la Red de Salud que logre procesos de transformación cultural en los actores de la organización.

6.10.8. Socialización de la información. La socialización de la información según Botero y Galvis “implica una actitud permanente de informar lo que se hace a la comunidad y a los propios servidores públicos. El modelo establece nuevamente que en el acto de socializar la información son posibles los flujos comunicacionales y conversacionales” (2004, p. 84) lo que implica la creación y permanencia en el tiempo de espacios y acciones comunicativas que permitan convocar, alinear y motivar a los actores a la participación en la que les sea posible crear consensos y disensos.

Para evaluar este aspecto en la Red de Salud Ladera, se cuestionó si la información para el informe de gestión se da a conocer a los servidores públicos de la entidad, si existen mecanismos eficaces para difundir en toda la entidad la información que se producen en las distintas áreas, si se ejecutan acciones periódicas para comunicar a todos los servidores públicos de la entidad la información vital para conocer sus situación para realizar el trabajo y si la información proveniente de la alta dirección fluye en forma dinámica hasta los niveles operativos.

El promedio general obtenido en todos los enunciados es de 69%, lo que quiere decir que la entidad en este aspecto está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con debilidades. Debilidades que se hacen evidentes inicialmente en el enunciado que afirma que el contenido de los informes de gestión son conocidos por los servidores de la entidad, ahí sólo el 30% de los funcionarios de los cargos profesionales manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo, es decir, no toda la población está enterada del contenido de los informes de gestión lo que impide que los servidores públicos sean involucrados en la gestión que se realiza al interior de cada departamento y si ellos no conocen los informes difícilmente podrán aportar y contribuir al total cumplimiento de los objetivos y tareas que se gesten en el área al que pertenecen.

La institución manifiesta un notable proceso para que sea garantizada la socialización de la información en la organización, evidenciándose en la encuesta que los cargos directivos están 100% de acuerdo en la existencia de mecanismos que difunden a toda la entidad la información producida en las distintas áreas, sin embargo en los cargos profesionales y operativos sólo el 53% y el 63%

respectivamente, manifiestan estar de acuerdo y muy de acuerdo con esto, es decir, si bien existen mecanismos para socializar y divulgar la información que se produce en la organización se debe trabajar en que estos sean eficaces, de tal forma que se logre que la información además de ser socializada sea comprendida e interiorizada por los interlocutores.

En el enunciado que asegura la ejecución de acciones periódicas para comunicar, es en el cual los directivos tienen el menor porcentaje en acuerdo y muy de acuerdo con respecto a las demás afirmaciones, pues de tener el 100% y el 75% en los demás criterios evaluados, en el mencionado sólo tienen el 67%, reconociendo así las falencias existentes en la periodicidad de las acciones y mecanismos para comunicar, es necesario que en este sentido la constancia sea característica principal, así los actores de la entidad esperarán en un espacio fijo recibir la información para estar enterados, además debe asegurarse que los contenidos de estas acciones sean de interés para todos, creando mensajes atractivos, motivadores y alineados con los propósitos de la organización.

La responsabilidad de la viabilidad de la interlocución debe asumirse desde los directivos para que se garantice la generación de formas de conversación a través de las cuales se hable y se escuche y no simplemente se asuman las directrices como instrucciones que los demás deben seguir y replicar. Ese esquema autoritario se rompe con la búsqueda de una interlocución horizontal y diagonal, de tal manera que todos los públicos objetivos dispongan de elementos necesarios para conocer y dimensionar su labor en sintonía con el proyecto misional.

Diana, integrante del departamento de mercadeo de la Red de Salud Ladera ESE, hace una sugerencia al área de comunicaciones, esta consiste en que a pesar de que reconoce el trabajo de comunicaciones para circular la información desde gerencia hacia las comunas se debería garantizar que la información circule en cada comuna y área administrativa, aunque sea difícil llegar a todos. Se evidencia a partir de esta sugerencia la necesidad de que la información sea socializada de forma totalizadora sin exclusión alguna, para ello se debe pensar en mecanismos que permitan que la información llegue a todos de forma ininterrumpida.

Habiendo analizado los resultados de las encuestas para la categoría de comunicación informativa y detallando en variaciones significativas en sus subcategorías de sistematización y socialización de la información, se puede concluir que si bien la entidad presenta avances para alcanzar una óptima comunicación informativa ésta debe orientar sus esfuerzos para alcanzar parámetros de excelencia, en los cuales los procesos de comunicación informativos no sean interrumpidos, sesgados, incomprensibles e inconstantes.

6.10.9. Informes de gestión. El campo de los informes de gestión se refiere de forma directa a la rendición de cuentas de las entidades, es decir, “el Estado se hace visible cuando rinde cuentas, informa lo que hace, muestra resultados y socializa el saber institucional” (MCPOI, 2004 p. 83). Al tratarse de una entidad de tipo público, que es de interés general y pertenece a todos, ésta categoría cobra mayor relevancia, pues es la forma como se contará a la sociedad, a los servidores públicos y a los beneficiarios del servicio lo que en la entidad sucede, avances, propuestas e incluso dificultades que se den al interior de la Red. Para analizarlo los ejes temáticos que serán subcategorías de análisis son el precepto constitucional de publicidad y el concepto comunicativo de posicionamiento.

6.10.10. El precepto de publicidad institucional. El precepto de publicidad constitucional, es una forma de comunicación cuyo objetivo es más comercial, hace referencia a la manera cómo los actores sociales tienen acceso a la información, está constituido por un principio ético, al tener su base en la transparencia y la honestidad en los contenidos de los mensajes que se brinden a la población, es importante tener claridad que la publicidad es efectiva en la medida en que los medios de comunicación que la vehiculizan, sean los idóneos para llegar al público objetivo.

Al interior de la institución se analizó tal eje temático al cuestionar María Edith Nogales, Jefe de comunicaciones de la entidad sobre la forma cómo se estructuran los medios y espacios de comunicación, a lo que respondió:

Hemos tratado de ir conquistando algunos medios con las pocas herramientas que tenemos en la empresa con carteleros disponibles en las IPS, tenemos televisores y DVD en cada IPS, intranet tratamos de tenerla actualizada y algunos recursos como los fondos de pantalla y con los públicos externos son muy pocos por falta de presupuesto a veces tenemos cartillas y manillas. (Enero 2012).

Los medios mencionados son los únicos a través de los cuales informan a la comunidad sus procesos con el fin de mantenerlos enterados sobre los procesos que se gestan al interior de la institución, con el fin de conocer la forma cómo se

estructuran esos mensajes contenidos en las piezas comunicacionales se interrogo a Alberto Palomino del área de comunicaciones, sobre si la planificación de la comunicación en la empresa es estratégica o no respondió:

No, nosotros no somos del área misional y eso nos pone estructuralmente por fuera del componente estratégico de la empresa. Todos hablan de lo estratégico de la comunicación pero, no nos dan el lugar que evidencia esa importancia. No tenemos ni apoyo, ni espacios, ni mecanismos suficientes. (Enero 2012).

La respuesta obtenida aquí permite observar la debilidad eminente a la que se enfrenta la organización pues es importante instaurar un proceso de comunicación estratégica en la organización que integre las relaciones fundamentales para consolidar la entidad ante sus públicos objetivos potencializando y visibilizando así la gestión de la entidad y su viabilidad en el sector, permitiendo ganar un lugar que evidencie la importancia de la comunicación y no esperando que se lo den.

Al preguntarle a Maritza Rodríguez perteneciente al área de planeación si desde su área la comunicación es estratégica, al respecto manifiesta que;

Sí, desde esta oficina estamos pendientes de que ellos tengan presencia en todos nuestros espacios para que después se pueda comunicar todo de primera mano, pero, por las características de la empresa es muy difícil llegar a todos y menos con las características y la funcionalidad de la oficina de comunicaciones. (Enero 2012).

En la respuesta se observa entonces que además de fortalecer la planeación estratégica de la comunicación se debe implementar un mecanismo por medio del cual toda la entidad, tanto sus públicos internos como externos, estén enterados de los procesos que se llevan a cabo en la entidad, estas medidas deben vencer las barreras encontradas que hacen referencia al poco alcance cuantitativo que la información y a la debida planeación estratégica de contenidos, esto en pro de acercarse a que la información llegue a más actores sociales y que ésta sea interiorizada y comprendida por cada uno de ellos.

6.10.11Concepto comunicativo de posicionamiento. El posicionamiento se entiende como el lugar que ocupa un servicio o producto en la mente de los clientes, las personas posicionan por nivel de importancia y usabilidad de los

servicios, para el caso de la Red de Salud Ladera, éste posicionamiento es concebido como el reconocimiento que tiene su público sobre la calidad de los servicios que se prestan, esto depende de las impresiones y percepciones que tienen los beneficiarios del servicio en su mente, entonces el posicionamiento es la imagen del servicio que le da un lugar privilegiado o no a la entidad prestadora de salud.

Se le preguntó a la Jefe de comunicaciones ¿Cómo se desarrollan, planifican y logran los objetivos de comunicación? A lo que respondió que:

A través de un plan de comunicación avalado por la gerencia y la oficina de planeación, y con los informes semestrales y anuales rendimos cuentas de la gestión del área. Cada año se proponen indicadores de proceso para el año pasado trabajamos con tres: posicionamiento, registro en medios y satisfacción interna de comunicación, la medición se da a través de una encuesta semestral, partimos de una medición baja con posicionamiento con una meta de 40% por ser la primera vez que se tenía en cuenta ese indicador y logramos un 41%, con los demás tenemos algunos inconvenientes de gestión por presencia en medios y con el público interno por las características de la entidad es muy complicado llegar a todos el porcentaje está en un 50 %. (Enero 2012).

La respuesta permite observar como al interior de la organización se reconoce la reputación como un indicador que cobra importancia, pero que presenta debilidades, y cómo no si para tener un óptimo posicionamiento es fundamental que esto se efectúe con planeación estratégica, que permita razonar lo que es la entidad y cómo debería ser, estableciendo así un plan de mejoramiento constante; como se menciona anteriormente por María Edith Nogales, lo estratégico está estructuralmente fuera del componente de la empresa, lo que implica que se deben implementar procesos que interactúen con el entorno, en pro de constituir un plan de acción unificador e integrador de las decisiones que revelen el propósito de la organización.

Se puede concluir entonces que en cuanto a los indicadores de gestión la organización ha implementado procesos de fortalecimiento, aunque presenta debilidades, por lo que esta categoría debe ser incluida en el plan de comunicación que se propone realizar para la Red de Salud Ladera ESE.

Es importante mencionar que en el proceso de observación realizado los efectos de la comunicación pública se destacaron, tal como se mencionó en la descripción del problema según planteamientos de MCPOI la comunicación pública debe ser comprendida “como un concepto y como una herramienta para la construcción democrática de sociedad y para la planeación estratégica de la comunicación en las organizaciones” (Casals & Associates Inc., 2004, p. 8) y otorga de sentido el diseño del modelo desde su aplicación en proyectos de movilización social y en el diseño de planes de comunicación estratégica, que pueden ser de carácter organizacional, corporativo, informativo o de interacción comunicativa, pero esto no se da en la realidad organizacional de la entidad, pues al contrario el clima organizacional da cuenta del bajo grado de construcción democrática y de poca notoriedad de planeación estratégica; al utilizar los instrumentos de recolección de información se hizo evidente la forma en que los servidores públicos pretenden dar una buena imagen, impidiendo observar características problemáticas de la entidad, esto hipotéticamente podría deberse al interés de mantener sus actuales trabajos, entendiendo que el mercado laboral en lo que lleva del siglo XXI ha sido competitivo y escaso.

7. PROPUESTA MANUAL DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LAS COMUNICACIONES DE LA RED

7.1. PRESENTACIÓN

La Red de Salud de Ladera E.S.E. Debe estructurar su proceso de comunicación fundamentado en la integración de políticas de comunicación que le permitan desarrollar e implementar estrategias de comunicación de manera eficiente y lograr los mayores impactos de la gestión de la entidad a través de la apertura, interlocución y visibilización con sus diversos públicos.

Es necesario entonces definir las acciones comunicativas que van a orientar a la Red en la ejecución de estrategias que garanticen la integridad y coherencia en la actuación de sus colaboradores y se refleje en la emisión de mensajes y contenidos que desde la entidad circulan a sus diversos públicos.

Este manual de direccionamiento se requiere más aun cuando se trata de una entidad del área de la salud que actúa a través de 38 IPS y una Unidad Móvil. Con la que se busca hacer prevención y promoción de la salud y llegar con cobertura a zonas donde nadie más llega.

Dentro de este proceso juegan un papel importante los medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión) y comunitarios y/o alternativos, que cumplen su función de ser intermediarios entre la entidad y la sociedad. Y los medios institucionales que promueven hacia adentro las lógicas de actuación de la entidad y generan coherencia informativa. (Ver Anexo 6. Direccionamiento estratégico de la Red de Salud de Ladera E.S.E.)

7.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ENTIDAD RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. (MCPOI, 2004. P. 106)

Un proceso puede definirse como un conjunto armónico de actividades que lógicamente relacionadas generan un resultado o producto para un grupo de interés, interno o externo, determinado. La implementación del Plan de comunicación requiere de cuatro procesos que están orientados a lograr propósitos cuya consecución transforma la práctica comunicativa de las entidades en la medida que la institucionaliza para mejorar sus niveles de apertura,

interlocución y visibilidad. Los procesos para la implementación del Plan de comunicación, son:

- Desarrollo y aplicación de políticas de comunicación
- Elaboración y ejecución del Plan de comunicación
- Socialización de la información
- Construcción y aplicación de indicadores del Método de seguimiento y apoyo a la gestión

7.2.1. Proceso de desarrollo y aplicación de las políticas de comunicación

7.2.1.1. Concepto. Una política es una directriz u orientación acerca de cómo debe relacionarse la entidad en un campo específico de su gestión para el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, de manera que se garantice la necesaria coherencia entre sus prácticas y sus propósitos. En la medida en que las políticas de comunicación regulan la actividad comunicacional en todas las áreas de la entidad, resultan fundamentales para el buen desenvolvimiento del Plan de comunicación, pues determinan el conjunto de responsabilidades que le corresponde asumir a la Unidad de comunicación y las que son de competencia de las demás áreas, al tiempo que establecen normas claras para las prácticas comunicativas en todas las instancias de la entidad.

Cada entidad debe definir las políticas de comunicación que necesita para ordenar este campo en su cultura organizacional. Sin embargo, del estudio del diagnóstico que sustenta el MCPOI y de las categorías y los ejes temáticos que propone, resultan diez políticas sugeridas que, de ser asumidas por una entidad, cubren la totalidad de los asuntos enmarcados en su práctica de la comunicación organizacional e Informativa.

Para la Red de Salud de Ladera E.S.E. Se han tomado nueve políticas de comunicación que están orientadas a institucionalizar el Plan de comunicación propuesto para esta entidad y que permite regular el marco político de la su comunicación con los públicos internos y externos.

7.2.1.2. Metodología de desarrollo y aplicación de políticas de comunicación.

Para institucionalizar el Plan de comunicación, la entidad debe definir y promulgar sus políticas de comunicación. Esto implica que la alta dirección produzca una Directiva mediante la cual se garantice su carácter de obligatoriedad y que la Unidad de Comunicación asuma el desarrollo de esas políticas en el contexto específico de la entidad. El desarrollo y aplicación de políticas se desagrega en tres momentos:

- ◆ Promulgación de las Políticas mediante directiva
- ◆ Desarrollo de las políticas de comunicación
- ◆ Plan de comunicación para desarrollar las políticas

7.2.1.3. Promulgación de Políticas mediante directiva. Las políticas de comunicación asumidas por la entidad deben divulgarse con los correspondientes criterios de política que sirven para su comprensión y para la formulación de los procedimientos.

En el MCPOI se presenta el siguiente Modelo de directiva que divulga las políticas de comunicación con sus criterios de aplicación. Se autoriza para que el modelo sea reproducido por las entidades que asuman el decálogo o servirles como ejemplo para la formulación de sus propias políticas y criterios de política. (MCPOI, 2004. P. 109-115)

Cuadro 16. Modelo de directiva para la divulgación de las políticas de comunicación.

DIRECTIVA No. --- DE 200_

Para:

De:

Asunto: MARCO POLÍTICO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL E INFORMATIVA PARA LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.

Fecha: (mes-año)

La presente directiva fija el marco político de la Comunicación pública en LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Con el propósito de redireccionar la comunicación de este ente Regional.

LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Implementará una serie de programas y acciones dirigidas a hacer efectivas las Políticas de Comunicación que mediante esta directiva se adoptan.

La presente Directiva es de carácter obligatorio para quienes va dirigida.

MARCO POLÍTICO DE LA COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN EN LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. RESPONDE A UN MARCO POLÍTICO QUE EXPLICA LA MANERA COMO LA ENTIDAD ENTIENDE SUS PROCESOS COMUNICATIVOS Y QUE ORIENTA EL SENTIDO DE SU REGLAMENTACIÓN. LA ESTRUCTURA DE ESTE MARCO ESTÁ CONFIGURADA POR EL CARÁCTER ESTRATÉGICO QUE LA COMUNICACIÓN TIENE EN LA GESTIÓN DE LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Y POR LA FINALIDAD ÚLTIMA DE CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA QUE LA ENTIDAD OTORGA A SUS PROCESOS COMUNICACIONALES Y A LA OPERACIONALIZACIÓN DE ESTAS DIRECTRICES A TRAVÉS DE LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN QUE GUÍE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

Fuente: tomado de MCPOI p. 109. Con algunas adaptaciones realizadas por la autora

7.2.1.4. Desarrollo de las Políticas de Comunicación

◆ PRIMERA POLITICA: “Carácter estratégico de la comunicación”

Como proceso de apoyo, la comunicación es un eje organizacional estratégico para la construcción de identidad institucional y para el logro de los objetivos misionales.

Criterios:

- La gestión comunicacional en LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. estará enfocada hacia la construcción de identidad corporativa y hacia la proyección de imagen institucional.

- La comunicación gozará de un espacio institucional propio, para lo cual se proferirán los actos administrativos pertinentes y hará provisión de los recursos financieros suficientes con miras a implementar la Política de Comunicación.
- La comunicación debe contribuir a crear condiciones para la participación responsable de sus colaboradores en la gestión y ejecución de las acciones tendientes al logro de los objetivos misionales.
- Los directivos y jefes aplicarán en forma permanente y sistemática estrategias comunicativas pertinentes para el eficiente logro de los objetivos misionales.
- Los directivos y jefes ejercerán un constante liderazgo en la construcción de identidad institucional, y asumirán de forma estratégica la responsabilidad de propiciar un estilo para las acciones comunicativas que expresen congruentemente el ser institucional enunciado en los documentos estratégicos de la entidad.
- Mediante resolución se definirán las líneas de acción del área de comunicación y se le asignará la responsabilidad de instaurar procesos de apropiación de la comunicación a través de redes humanas de comunicación, donde se promueva, multiplique y movilice el cambio organizacional.

◆ **SEGUNDA POLÍTICA: “La comunicación en la construcción de confianza”**
La gestión comunicacional estará enfocada a la construcción de confianza hacia LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. En todos sus públicos, a través del fortalecimiento de la apertura, la interlocución y la visibilidad.

Criterios:

- Los estilos de comunicación de los servidores públicos en todos los niveles de la RED DE SALUD DE LADERA E.S.E., propenderán por el diálogo, la transparencia y visibilización de sus actuaciones en la administración de los bienes y la gestión pública.
- Los mensajes que emitan las distintas dependencias de LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. guardarán coherencia con los postulados del marco ético, con los planteamientos estratégicos institucionales y con lo que la entidad efectivamente hace.
- LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Siempre se expresará como una entidad que en todas sus actuaciones construye y defiende lo público a través de su orientación hacia el bien común.

◆ TERCERA POLÍTICA: “Plan de Comunicación”

La comunicación de LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Con los públicos internos y externos se realizará de acuerdo con los parámetros que establezca el Plan de Comunicación.

Criterios:

- En *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Se formulará un Plan de Comunicación que establecerá estrategias, acciones comunicativas y procedimientos comunicacionales de la entidad en sus relaciones con los diferentes públicos (incluidos en el mapa de actores de la entidad), con los que interactúa, a partir de las Políticas de Comunicación adoptadas por la misma.
- En *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Existirá una Dirección de Comunicación responsable de formular y coordinar el Plan de Comunicación, pero su ejecución se hará desde las diferentes áreas o dependencias según sus necesidades y proyectos comunicacionales específicos.
- Existirá un Subcomité de Comunicación encargado de adoptar, vigilar y evaluar el cumplimiento del Plan de Comunicación. Dicho Subcomité estará integrado por el gerente y los encargados de las relaciones con los públicos internos y externos. (Subgerente Administrativo, Director de Gestión Humana, Planeación, Mercadeo, Asesor jurídico).

◆ COMUNICACIÓN CON LOS PÚBLICOS INTERNOS: INTERLOCUCIÓN

INTERNAMENTE, LA COMUNICACIÓN EN *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* VEHICULIZA LA CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LOS MÚLTIPLES PROCESOS CONVERSACIONALES, DE DIFUSIÓN DE MENSAJES Y DE CONFIGURACIÓN DE IMAGINARIOS COLECTIVOS. EN ESTE HORIZONTE SE LE DEFINEN UNAS FUNCIONES ESPECÍFICAS A LA COMUNICACIÓN CON RELACIÓN A LA GENERACIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS CONVERSACIONALES QUE TIENDAN A ESTABLECER UN ESTILO DE INTERLOCUCIÓN ORGANIZACIONAL CENTRADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO COMPARTIDO Y A LA DINAMIZACIÓN DE LOS FLUJOS MULTIDIRECCIONALES DE LA INFORMACIÓN DENTRO DE LA ENTIDAD.

◆ CUARTA POLITICA: “Carácter de las Acciones comunicativas”

Las acciones comunicativas estarán caracterizadas por la construcción de sentido de pertenencia y por el establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos, sin perjuicio de la jerarquización propia de la estructura institucional.

Criterios:

- La gestión comunicacional propenderá porque en *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Los servidores públicos interioricen la visión, la misión y los objetivos institucionales, tanto en su comprensión conceptual como en su práctica diaria.
- La comunicación entre los servidores públicos de *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Debe procurar unas relaciones basadas en el diálogo, el respeto y la participación, para la promoción permanente del trabajo en equipo y la construcción de redes de apoyo mutuo.
- La comunicación en *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Propiciará el aprendizaje organizacional y la disposición al cambio, como componentes básicos de la cultura organizacional.
- Se dispondrá de medios oficiales internos de información que serán actualizados permanentemente y que deberán llegar en forma masiva a todos sus colaboradores.
- Habrá procesos de inducción al proyecto estratégico de cada administración para sintonizar a los servidores públicos con el (Plan de Desarrollo, Plan Estratégico); y de reinducción para alinearlos con los resultados, avances, reenfoques y desarrollos de la gestión.
- En los procesos de empalme entre Las gerencias entrante y saliente, se deberá garantizar el conocimiento amplio y suficiente del proyecto estratégico en ejecución.

◆ QUINTA POLÍTICA: “La información es un bien colectivo”

Siendo la información un bien colectivo indispensable para el conocimiento de los procesos internos y la realización del trabajo, se fomentará su producción y circulación fluida a todos los niveles.

Criterios:

- Se dispondrá de mecanismos para la organización y sistematización de los registros de la gestión pública, de modo que permanentemente se produzca la información necesaria para entender los procesos que se dan en su interior.
- La información en *LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E.* Es un bien colectivo indispensable para la realización del trabajo, y por tanto deberá fluir

dinámicamente en forma descendente, ascendente, cruzada y horizontal, para propiciar la toma acertada de decisiones en todos los niveles.

◆ **SEXTA POLÍTICA: “Comunicación con los contratistas y proveedores”**

La comunicación con los contratistas y proveedores estará enmarcada por la aplicación de los principios de igualdad, imparcialidad y transparencia.

Criterios:

- En estricto cumplimiento a la normatividad de contratación administrativa, en especial al decreto 2170 de 2002, se divulgará en forma amplia, oportuna y suficiente, a través de la página web de la entidad y medios masivos de amplia circulación, la información sobre apertura de licitaciones y/o necesidades de contratación de cualquier índole con agentes externos a la misma.
- En desarrollo del principio de selección objetiva del contratista, se suministrará a todos los oferentes o proponentes, sin distingo alguno y en igualdad de condiciones, la información necesaria para la presentación de propuestas.
- Se informará a todos los oferentes y/o proponentes, de manera amplia y suficiente, las razones técnicas, económicas y legales que condujeron a la toma de decisión en los procesos de adjudicación de contratos.
- En cumplimiento del principio de publicidad y transparencia, la celebración, ejecución y liquidación de los contratos estarán sujetos al control de la ciudadanía, y en especial a las veedurías ciudadanas que existan o se organicen.

◆ **SÈPTIMA POLÍTICA: “Vocerías institucionales”**

LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Tendrá voceros institucionales en los temas estratégicos de su gestión sobre los cuales deba expresarse ante los medios y ante los diferentes auditorios y escenarios.

Criterios:

- LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Establecerá sus voceros autorizados en los temas estratégicos de su gestión, quienes se expresarán únicamente en los temas que son de su competencia.
- LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Definirá y promulgará los criterios de manejo de información, cuidando la imagen corporativa y confidencialidad que deberán seguir todos aquellos servidores públicos que en virtud de sus funciones o de su cargo actúen en un momento dado como voceros de la entidad.

◆ **OCTAVA POLÍTICA: “Relaciones con los medios de comunicación”**

La relación de LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Con los medios de comunicación tendrá carácter institucional y estará basada en principios de veracidad, libertad y publicidad.

Criterios:

- La relación de LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Con los medios de comunicación tendrá carácter institucional y no estará afectada por sesgos políticos.
- La entidad se relacionará con los medios en un marco de respeto por su libertad y autonomía. El suministro de la información y la relación comercial frente a la pauta publicitaria se realizarán bajo parámetros democráticos.
- La Dirección de Comunicación será la responsable de coordinar todo lo relacionado con la expresión de la entidad y sus voceros frente a los medios.
- Se buscará establecer una relación de confianza con los medios, centrada en la crítica objetiva por parte de éstos y en la escucha y receptividad por parte del gerente.

◆ **NOVENA POLÍTICA: “Interacción informativa con los Organismos de Control”**

La interacción informativa de LA RED DE SALUD DE LADERA E.S.E. Con los Organismos de Control Procuraduría, Personerías o Contralorías estará enmarcadas por el respeto y por el principio de la separación e independencia de las Ramas del Poder Público.

Criterios:

- En el marco de respeto por el principio de separación e independencia de las Ramas del Poder Público, se buscará garantizar por todas las formas a su alcance la circulación fluida y oportuna de información hacia los Órganos de Control para lo de sus competencias.

- La Dirección de Comunicación asumirá la realización de un instrumento periódico de comunicación directa (boletín impreso o virtual, correo electrónico o informe) cuyos contenidos y forma serán supervisados y aprobados directamente por el Consejo de Comunicación.

7.2.1.5 Plan de comunicación. La entidad Red requiere de la estructuración de un plan estratégico de comunicación que desarrolle mensajes perfectamente entendibles para sus audiencias claves, además, defina el establecimiento de interacciones y relaciones hacia adentro y hacia afuera, que establezca una clara política de comunicación al interior y hacia el exterior que permita mejorar la eficiencia, la eficacia y el servicio de la Red de Ladera E.S.E. Con el fin, de garantizarle los Derechos a la comunidad atendida y beneficiada.

El Plan propone el objetivo de elevar la calificación general de la entidad en cada uno de los ejes temáticos. Para ello es necesario implementar acciones comunicativas que se concentren en fortalecer la comunicación informativa y en consolidar la comunicación organizacional, pues con ello se elevarán los niveles de percepción positivos de la apertura y la interlocución.

Cuadro 17. Estructura del plan de comunicación para la Red de salud de Ladera E.S.E.

ESTRATEGIA Organizativa		Propone construir espacios de encuentro y concertación entre áreas, para incentivar a los mediadores de primer nivel a que convoquen y motiven a sus públicos particulares y contribuyan a la planeación y ejecución de acciones comunicativas.					
ACCIONES DE COMUNICACIÓN		Materializan el desarrollo de la estrategia a través de actividades pedagógicas o de coordinación. Se activa la comunicación como un campo de mediación y concertación.					
TELEVISIÓN: permite accesibilidad de diversos públicos y su implementación favorece aspectos económicos y culturales puesto que, no es necesario leer o escribir para entender sus contenidos.							
FORMATOS	Magazín interinstitucional	Posicionamiento información		Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	
MEDIOS	Circuito interno de TV						
TEMA	Programas y proyectos interinstitucionales						
OBJETIVO	Mejorar la comunicación interinstitucional						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de magazines Producidos/Número de magazines emitidos. Táctico de eficacia: Número de veces que se brinda información con relación a los programas que se desarrollan en cada Centro o IPS. Estratégico de eficiencia: Costos de la producción del <u>magazín/Cobertura, socialización y promoción de los programas</u>					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, vocero corporativo por centro o IPS					
PRESUPUESTO		Quinientos mil pesos por mes (500.000)					
FORMATOS	Mini documental institucional	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
MEDIOS	Circuito interno de TV						
TEMA	Servicios prestados por cada área						
OBJETIVO	Fortalecer el trabajo en equipo						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de minidocumentales Producidos/Número de minidocumentales emitidos. Táctico de eficacia: Número de veces que se solicita información con relación a los servicios que ofrece cada área. Estratégico de eficiencia: Costos de la producción del <u>minidocumental/Cobertura, socialización y promoción de los servicios prestados</u> por cada área.					

RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, vocero corporativo por centro o IPS					
PRESUPUESTO		Setecientos mil pesos por mes (700.000) La inversión se hace por una vez y su actualización depende de los cambios que se generen en los procesos institucionales.					
FORMATOS	Documental institucional	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida			Aplicación del concepto de publicidad	
MEDIOS	Circuito interno de TV, TV. Pública y canales locales.						
TEMA	Servicios prestados por la entidad						
OBJETIVO	Generar confianza en la comunidad frente a la prestación del servicio						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de Documentales Producidos/Número de Documentales emitidos. Táctico de eficacia: Número de personas que utilizan los servicios ofrecidos por la RED por mes/ Estimado de la prestación del servicio por mes. Estratégico de eficiencia: Costos					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, vocero corporativo por centro o IPS					
PRESUPUESTO		Setecientos mil pesos por mes (700.000) La inversión se hace por una vez y su actualización depende de los cambios que se generen en					
FORMATOS	Promos institucionales	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			
MEDIOS	Circuito interno de TV,						
TEMA	Políticas y acciones del plan de comunicación						
OBJETIVO	Promover el plan de comunicación						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de promos institucionales Producidas/Número de promos institucionales emitidas. Estratégico de eficiencia: Costos de la producción de las					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, vocero corporativo por centro o IPS					
PRESUPUESTO		Estas promos se materializan con los recursos del área de comunicaciones					

LÍNEA EDITORIAL INSTITUCIONAL: permite emitir comunicados institucionales para promover el direccionamiento estratégico de la entidad y cumplir con los principios de							
FORMATOS	Manual Institucional de Comunicación	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
CIRCULACIÓN	Interna						
TEMA	Plan de comunicación						
OBJETIVO	Mejorar la comunicación en la						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de manuales de comunicación producidos/Número de manuales de comunicación distribuidos. Táctico de eficacia: Número de veces que los colaboradores de la RED asumen de manera efectiva sus prácticas de comunicación institucional.					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación y voceros institucionales.					
PRESUPUESTO		Una impresión por año tamaño media carta por el número de colaboradores en la RED (720) y una versión digital para realizar ajustes anuales. Costo					
FORMATOS	Boletín Informativo	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			
CIRCULACIÓN	Interna						
TEMA	Mensajes y orientaciones de directivos a las diferentes						
OBJETIVO	Apoyar el liderazgo de los						
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de boletines informativos producidos/Número de boletines informativos distribuidos. Táctico de eficacia: Número de veces que los colaboradores de la RED asumen de manera efectiva prácticas para apoyar la gestión impartida por los directivos Estratégico de eficiencia: Costos de la producción del					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación y voceros institucionales.					
PRESUPUESTO		Versión digital del boletín institucional para quienes cuentan con equipo de cómputo en la RED y versión impresa para llegar a los otros colaboradores. El costo depende de los requerimientos de impresión					

CARTELERAS: pueden usarse de dos maneras:

1. Como periódico mural (todas las carteleras de la entidad publican una información básica preimpresa y reservan un espacio para la información de las diferente áreas) ver archivo adjunto con la propuesta para las carteleras de la RED.
2. Como carteleras de interés general elaboradas por cada centro o IPS. ([Ver Anexo 7.](#)

TEMA	Servicios prestados por cada área	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
OBJETIVO	Fortalecer el trabajo en						
TEMA	Programas y proyectos de la entidad	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida		Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	
OBJETIVO	Informar al servidor público y a la comunidad						
TEMA	Servicios prestados por la entidad	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida			Aplicación del concepto de publicidad	
OBJETIVO	Generar confianza en la comunidad frente a la prestación del servicio						
TEMA	Características de la contratación pública	Posicionamiento o información				Aplicación del concepto de publicidad	
OBJETIVO	Difundir los procesos de contratación pública						
TEMA	Plan de desarrollo institucional	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida			Aplicación del concepto de publicidad	
OBJETIVO	Promover el plan de						
TEMA	Plan de comunicación	Posicionamiento o información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
OBJETIVO	Mejorar la comunicación en la entidad						

INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número carteleras instaladas en entidad/Número de carteleras actualizadas en la entidad. Estratégico de eficiencia: Costos de la preimpresión de los contenidos para las carteleras /Cobertura, socialización, prevención y promoción y utilización de los					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, vocero de comunicación para cada centro o IPS					
PRESUPUESTO		Preimpresión por cuatro secciones en cada cartelera (veinte mil pesos por mes X el número de cartelera a actualizar)					
COMUNICACIÓN EN RED: permite tener a disposición información confiable e inmediata para cumplir con los objetivos de la entidad a costos por acción realmente muy bajos.							
PUBLICO	Interno, intermedio y	Posicionamiento información		Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	
MEDIO	Página Web						
TEMA	Programas y proyectos institucionales						
OBJETIVO	Mejorar la comunicación interinstitucional						
TEMA	Servicios prestados por la entidad	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida			Aplicación del concepto de publicidad	Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad
OBJETIVO	Generar confianza en la comunidad frente a la prestación						
TEMA	Plan de desarrollo institucional y características de la	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida		Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	
OBJETIVO	Profundizar los temas del plan de desarrollo. Difundir los procesos de						
PUBLICO	Interno	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
MEDIO	Intranet						
TEMA	Políticas y acciones del plan de						
OBJETIVO	Promover el plan de comunicación						

INDICADOR	<p>Operativo de cumplimiento: Número de veces que se publica y actualiza información en la web y la intranet/Número de solicitudes realizadas al área de comunicaciones para publicar información en la web y la intranet.</p> <p>Táctico de eficacia: Número de veces que los colaboradores de la RED asumen de manera efectiva los usos de la web e intranet.</p>
RESPONSABLE	Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación, voceros institucionales y área de sistemas.
PRESUPUESTO	Cargado al costo de la operación de las áreas.

CAMPAÑAS: Se instauran con el fin de construir sentidos compartidos, promover la cultura institucional y mantener o mejorar la buena imagen de la entidad. . (Ver Anexo 8. Propuesta de campaña de direccionamiento estratégico para la RED)

PUBLICO	Interno	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			
TEMA	Direccionamiento estratégico de la entidad						
OBJETIVO	Promover la apropiación de la propuesta estratégica de la entidad						
PUBLICO	Interno		Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			
TEMA	El buen comportamiento del servidor público						
OBJETIVO	Promover la cultura del servicio						
PUBLICO	Interno	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información		
TEMA	Comunicación e información como bienes colectivos						
OBJETIVO	Mejorar la comunicación en la entidad						

INDICADOR	<p>Operativo de cumplimiento: Número de campañas implementadas /Número de campañas propuestas.</p> <p>Táctico de eficacia: Capacidad desarrollada por cada colaborador para apropiar el direccionamiento estratégico de la entidad y las mejoras identificadas en la prestación del servicio.</p> <p>Estratégico de eficiencia: Costos de la implementación de las campañas / Apropiación de los procesos institucionales.</p>
------------------	---

RESPONSABLE	Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación y voceros institucionales.
PRESUPUESTO	Dos campañas por año con un costo aproximado de cinco millones de pesos por campaña.. (\$5.000.000)

COMITÉS: cumplen con la función de ser la representación de la colectividad institucional y velan por la toma de decisiones oportunas y necesarias para cumplir con el plan de desarrollo institucional.

PUBLICO	Comité de gerencia	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			Desarrollo de mecanismos de escucha y
----------------	--------------------	-----------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	--	--	---------------------------------------

RED DE VOCEROS: los voceros de comunicación son los servidores delegados para apoyar, promover y difundir las políticas, estrategias y acciones que integran el plan de comunicación de la entidad.

PUBLICO	Interno	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad
TEMA	Desarrollo del plan de comunicación de la entidad						
OBJETIVO	Identificar y organizar la Red de voceros y por resolución incorporar las funciones comunicativas que deben materializar frente a sus diversos públicos.						

TEMA	Direccionamiento estratégico de la entidad						receptividad
OBJETIVO	Alinear los procesos de aplicación de la gestión en la entidad						
PUBLICO	Comités coordinadores de procesos	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo			
TEMA	La entidad como sistema						
OBJETIVO	Divulgar el modelo operativo por procesos						
PUBLICO	Comité de comunicación	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida	Promoción Trabajo colaborativo	Promoción producción de información	Aplicación del concepto de publicidad	Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad
TEMA	Plan de comunicación						
OBJETIVO	Unificar criterios para el manejo de la comunicación en la entidad y la asignación de presupuesto para implementación.						

INDICADOR	<p>Operativo de cumplimiento: Número de comités nombrados y regulados en la entidad/Número de comités funcionales y con estructura fija en la entidad.</p> <p>Táctico de eficacia: Número de veces que se reúnen los comités y desarrollan políticas de acción viables para la entidad.</p> <p>Estratégico de eficiencia: socialización de las decisiones tomadas en cada</p>
------------------	--

	comité para la apropiación de los diversos públicos
RESPONSABLE	Gerente, Subgerente administrativo, Director financiero, Asesor jurídico, Dirección de talento humano, Dirección de Planeación y Director de comunicaciones.
PRESUPUESTO	Depende de la duración de cada comité y el número de integrantes.

FREE PRESS: manejo libre de medios que trabaja por garantizar la presencia no paga, permanente y positiva de la entidad en los medios. Para la RED es importante trabajar frente a la responsabilidad social.							
FORMATOS	Vocería, rueda de prensa, briefing, boletín de prensa y/o dossier periodístico, capsulas saludables.	Posicionamiento información	Construcción de visión compartida			Aplicación del concepto de publicidad	Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad
MEDIOS	TV pública y/o comercial, radio comunitaria y/o comercial, prensa local y/o comercial.						
TEMA	Información especializada para periodistas.						
INDICADOR	Garantizar la calidad de la información.	Operativo de cumplimiento: Número de veces que se mandan formatos informativos de la institución a los medios /Número de veces que se publica información de la institución en los medios.					
		Táctico de eficacia: Número de veces que se programa en el plan de medios la presencia mediática de la institución frente a las necesidades de comunicación de la RED.					
RESPONSABLE		Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación.					
PRESUPUESTO		No es necesario.					

INDICADOR	<p>Operativo de cumplimiento: Número de convocatorias realizadas para fortalecer las relaciones con los medios y periodistas/Número de participantes en las convocatorias para fortalecer las relaciones con medios y periodistas</p> <p>Táctico de eficacia: Número de veces que la entidad tiene apertura en medios por las buenas relaciones consolidadas con medios y periodistas.</p> <p>Estratégico de eficiencia: Costos de la materialización de las reuniones y suvenires utilizados para fortalecer las relaciones con medios y periodistas /opinión mediática frente a la responsabilidad social de la Red y la buena imagen institucional.</p>
RESPONSABLE	Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación
PRESUPUESTO	Por dos reuniones al año, una iniciado la gestión y otra tres meses antes de terminar la gestión anual. Estimado de (\$6.000.000)

LOBBING MEDIOS: estrategia de relaciones públicas para promover y persuadir a los periodistas sobre la responsabilidad social y la buena imagen de la entidad.							
FORMATOS	Reunión con directores y columnistas periodistas.	Indicador de eficacia: Participación en el plan estratégico de eficiencia / conocimiento est		desarrollad		participar	Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad
MEDIOS	Sesiones de trabajo y comunicación	cionamiento est		ión instituc		del concepto de	
RESPONSABLE	trabajo y comunicación	rgado del área d		ación por		los servi	
PRESUPUESTO	directa (llamada telefónica, correo electrónico, correspondencia)	de se contempla		a entidad y		desarrollo i	
				ión, Comit		nicación y v	
				atación de		de comuna.	
TEMA	Manejo de las relaciones con los medios						
OBJETIVO	Garantizar la calidad de la relación.						

ESTRATEGIA Masiva		Dirigida al conjunto de servidores públicos de la entidad y a la comunidad en general, apela a la utilización de medios masivos. (radio, campañas, web)											
ACCIONES DE COMUNICACIÓN		Se fundamentan en la promoción y prevención de la salud.											
RADIO: Su formato permite llegar a todos los públicos de interés para la organización y facilita la interacción													
FORMATOS	Programa institucional en directo	Posicionamiento información		Construcción de visión compartida		Promoción Trabajo colaborativo		Promoción producción de información		Aplicación del concepto de publicidad		Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad	
LÍNEA EDITORIAL	Radio comunitaria y/o comercial	INSTITUCIONAL: permite emitir comunicados institucionales para promover el trabajo de la entidad y cumplir con los principios de prevención y promoción.											
FORMATOS			Posicionamiento información		Construcción de visión compartida					Aplicación del concepto de publicidad			
CIRCULACIÓN													
TEMA													
OBJETIVO													
INDICADOR			Operativo de cumplimiento: Número de folletos producidos/Número de folletos y/o boletines distribuidos. Táctico de eficacia: Número de veces que los diversos públicos indagan a los servidores de la entidad sobre los servicios Estratégico de eficiencia: Costos de la producción del folleto y/o boletín institucional/Cobertura, socialización, prevención y promoción y utilización de los servicios que ofrece la entidad.				Número de folletos y/o boletines						
RESPONSABLE			Encargado del área de comunicación, Comité de comunicación.										
PRESUPUESTO			Una impresión semestral teniendo en cuenta la cobertura de cada centro o IPS Y las características del folleto y/o boletín (un doble carta a una tinta, 1.000 tienen un precio de \$800.000)										
MEDIOS													
TEMA	Promoción y prevención de la salud												
OBJETIVO	Cumplir el principio de promoción y prevención en salud.												
INDICADOR		Operativo de cumplimiento: Número de programas planeados/Número de programas emitido. Táctico de eficacia: Número de veces que los interlocutores participan durante la emisión del programa y su concepto sobre la prestación del servicio de la entidad Estratégico de eficiencia: Costos del espacio radial/Cobertura, socialización,											

	prevención y promoción de la salud.
RESPONSABLE	Encargado del área de comunicación, especialista del área de la salud delegado para desarrollar el tema en el programa.
PRESUPUESTO	Por una emisión semanal de treinta minutos en cadena radial de cobertura regional la inversión es de un millón de pesos mensuales (\$1.000.000)

7.2. SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL

El seguimiento permite supervisar el avance y el cumplimiento de las metas trazadas con el plan de comunicación, es importante trazar metas al interior de cada una de las áreas que componen la totalidad de la entidad, ponderando las acciones y registrando los avances. Las dependencias o áreas deberán entregar sus respectivos informes o reportes que les solicite la Dirección de comunicaciones, con el fin de realizar un seguimiento de la comunicación organizacional instaurada en la RED.

La evaluación surge como un procedimiento para medir, revisar y valorar el alcance de los indicadores planteados en el plan de comunicación, su materialización se realiza a través de instrumentos formales (Encuesta, grupo focal, actividad lúdica, informes, reportes etc.).

Desde la Dirección de comunicaciones se debe implementar un sistema que le permita observar lo siguiente:

- Analizar los resultados de la evaluación y el seguimiento a cada una de las acciones propuestas en el plan de comunicación.
- Comparar los resultados con los indicadores planteados en el plan de comunicación.
- Comparar con las mejores prácticas identificadas en la aplicación del plan de comunicación.
- Iniciar un nuevo ciclo con la reformulación de objetivos.

El proceso de control compara el rendimiento de la aplicación del Plan de desarrollo institucional impartido en la RED, con el desempeño que desde la Dirección de comunicaciones se debe liderar para desarrollar las políticas, estrategias y acciones formuladas en el plan de comunicación.

La dependencia designada para ejercer el control debe asegurar el buen uso de los recursos en función del logro de los objetivos que la entidad ha avalado.

7.3. FORMATO 4. PROPUESTA DE FORMATO PARA HACER SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN.

Cuadro 18. Dirección de comunicaciones red de salud de ladera e.s.e

FECHA:		AREA RESPONSABLE:	
NOMBRE DE RESPONSABLE:		NOMBRE DE EVALUADOR:	

ACCIÓN DE COMUNICACIÓN IMPLEMENTADA	Marque Realizada(R) No realizada (NR) Pendiente (P) Reemplazada(R)	PRODUCTOS O INDICADORES	OBSERVACIONES (Si la actividad está pendiente indique fecha de cumplimiento). (Si la actividad fue reemplazada indique por cual actividad se reemplazó).

Fuente: Sugerido por la Directora de investigación Mónica Palacios Echeverry.

8. CONCLUSIONES

Si bien los resultados están por encima de lo que pudiera considerarse “no existe una política de comunicación integral”, las direcciones asumidas en cada uno de los centros tomados como referencia evidencian un trabajo con capacidad de respuesta operativa pero, hay ausencia de sinergia para la integración del personal. Aspecto que se refleja en la actitud asumida por algunos de los interlocutores seleccionados como muestra para la aplicación del diagnóstico.

El área de comunicación de la Red de Salud de Ladera E.S.E. Trabaja de forma reactiva a las necesidades de comunicación de las diversas dependencias que conforman la organización, su capacidad de respuesta no da cuenta de un trabajo estructurado y la percepción que los directivos y colaboradores consultados tienen de la misma, no permite evidenciar la apropiación de procesos de comunicación organizacional al interior de la entidad.

Las prácticas y los mecanismos de comunicación evidenciados en la investigación permiten concluir que en la Red de Salud de Ladera E.S.E. Se trabaja para el día a día a través de los medios internos que la entidad promueve como son la intranet, la página web, las carteleras y un espacio anual para la socialización colectiva de la gestión. Su periodicidad no es planeada, se articula con las solicitudes y prioridades generadas desde la gerencia y las dependencias que integran la Red.

La Cultura organizacional en una entidad del área de la salud pública requiere de unificación e integralidad para desarrollar y compartir los imaginarios y sentidos que fundamentan de una manera clara la ruta que se debe asumir por cada uno de sus colaboradores para materializar la responsabilidad y el compromiso que la organización tiene frente a la prestación del servicio. Es necesario que en la Red de Salud de Ladera E.S.E., se aborde estratégicamente el clima organizacional como un componente clave para integrar los intereses y objetivos de la entidad con los proyectos de los colaboradores, adquiriendo un sentido compartido el cual, permite que las prácticas asumidas en la Red contribuyan a hacer realidad los significados, los sentidos y los imaginarios que se promueven a través de la implementación de prácticas culturales organizacionales.

-La comunicación en la Red de Salud de Ladera E.S.E., debe ser entendida como un componente estratégico que le suma efectividad a la gestión de la entidad. Sin embargo como lo refrendan los resultados encontrados, su desarrollo debe estar articulado a una postura clara de la institución que determine las políticas de actuación de esa comunicación y las materialice a través de un plan de acción

que dinamice las prácticas comunicativas de la Red y contribuya a la apertura, interlocución y visibilidad que la entidad requiere para cumplir con las formulaciones estratégicas planteadas en el plan de desarrollo institucional.

-El Manual de direccionamiento estratégico propuesto para la Red de Salud de Ladera E.S.E. Involucra los componentes institucionales estratégicos y los integra a las políticas de comunicación que son el referente para el planteamiento de estrategias, planes de acción, creación de medios institucionales y formación en competencias comunicativas y estructuras de comunicación. Este insumo de comunicación organizacional debe convertirse en la carta de navegación para todos aquellos quienes lideran el proceso de comunicación, integran el comité de comunicación y ejercen las vocerías corporativas de la entidad.

-Este trabajo en el campo de la comunicación estratégica explora como caso de estudio, la profunda relación entre comunicación y salud, escenario de investigación social poco documentado cuyas experiencias empiezan a ser sistematizadas hacia la consolidación de literatura en el contexto local, colombiano y latinoamericano del cambio social, la responsabilidad social y corporativa en entidades de salud que se enfrentan a la tensión de atender grupos de ciudadanos y usuarios desde el sector público.

- Por otra parte, es pertinente mencionar que el aporte que este estudio da al campo de la comunicación organizacional es el diseño de un modelo para la estructuración y desarrollo de estrategias de comunicación en organizaciones, que es extensible y aplicable en otras empresas del mismo tipo, es decir, entidades públicas prestadoras de servicios. Es importante porque son estas entidades las responsables de garantizar a todos los habitantes de una nación como Colombia, el acceso mínimo a derechos fundamentales como la salud, la educación, la seguridad y el trabajo, entre otros.

9. RECOMENDACIONES

Para la Entidad Red de Salud de ladera E.S.E.

Es fundamental instaurar un proceso de comunicación estratégica en la organización que integre las relaciones fundamentales para consolidar la entidad ante sus públicos objetivos, trabajar de manera transversal con las áreas de mercadeo y atención al usuario para potencializar y visibilizar la gestión de la entidad y su viabilidad en el sector.

La visión compartida es un nudo crítico sobre el cual hay que trabajar en aras de fortalecer la cultura organizacional, por tanto es fundamental proponer acciones comunicativas encaminadas a acercar las visiones que de la entidad tienen los servidores públicos de los diferentes niveles, aplicando una estrategia de carácter pedagógico e informativo para propiciar el encuentro y la conversación inicialmente con los públicos internos.

La comunicación debe ser concebida en la Red de Salud de ladera E.S.E. como un componente estratégico que integra los objetivos de la organización y los promueve en sus diversos públicos para contribuir al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional.

Es indispensable para la implementación del Manual de direccionamiento estratégico de comunicación en la Red, que se le de forma y estructura al área de comunicación a través de la consolidación de un equipo de trabajo sólido que articule y dinamice las estrategias y las promueva en la organización como un todo.

La asignación de recursos para el área se convierte en un factor determinante para la implementación del Manual y el logro de los indicadores propuestos para cada una de las estrategias y acciones planteadas para articular la comunicación y contribuir al buen cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional.

Deben reforzarse los procesos de seguimiento, evaluación y control a la ejecución del plan estratégico de comunicación, tener evidencias oportunas permite corregir, proponer mejoras y mitigar los desaciertos que en muchos casos van en detrimento de la gestión.

Es importante aplicar otro instrumento de diagnóstico (grupos focales) que determine con mayor precisión la percepción de la Entidad frente a sus públicos intermedios y externos frente a la gestión y el posicionamiento; y, de ser posible, realizar un sondeo de opinión en la ciudadanía para confirmar o modificar la percepción que la Entidad tiene de sí misma en este tema. Es importante, sin embargo, destacar la tendencia de resultado que se registra en el diagnóstico que es favorable, y fortalecer las prácticas de socialización, los mecanismos de comunicación, los flujos de circulación de la información y el manejo descentralizado de los medios de comunicación de la entidad.

Para el Campo de la Comunicación Organizacional:

Tal como se refleja en el documento es muy importante para el campo de la comunicación organizacional ampliar su mirada hacia lo público y trabajar para teorizar y fundamentar profesionales que acompañen de manera particular los avances, desarrollos y propuestas, que contribuyan a un sector que esta menoscabado desde la gestión, honestidad, compromiso y viabilidad financiera. Es importante que se desarrollen propuestas para implementar filosofías evaluadoras para las acciones comunicativas, que sobrepasen lo cuantitativo y carguen de valor lo perceptual.

Para la Academia:

Hoy, lo público aparece como una alternativa de actuación para el profesional de la comunicación y es responsabilidad de quienes guían los programas de comunicación integrar las dinámicas propias de las organizaciones públicas a las lógicas académicas.

Un buen sistema de relacionamiento académico con el sector público permitiría tener impacto desde las coordinaciones de práctica profesional para contribuir de cierta forma a la estructuración y planeación de la comunicación en estas entidades.

Los nuevos desarrollos en los campos de comunicación y salud, que le apuestan a la interdisciplinariedad, contribuyen al desarrollo y reconocimiento académico que para las entidades reales comportan los procesos de calidad y certificación. De igual forma estos estudios en estos campos interdisciplinarios se corresponden con las agendas de C+T y de tipo gubernamental, en el orden nacional e internacional, que ubican la salud como bien público y ciudadano, aspecto que la comunicación organizacional y estratégica no debe desconocer.

10. CRONOGRAMA

Cuadro 19. Cronograma de trabajo

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
Recopilación documental de la información de la Red de Salud de Ladera E.S.E. Sus actores, su gestión, sus escenarios y sus paradigmas.	X									
Investigación teórica y conceptual para la aplicación del tema.	X	X	X	X	X					
Preparación de los instrumentos y selección de la muestra poblacional a la que se le solicitara la información requerida.		X								
Aplicación de las encuestas			X							
Consolidación y análisis de la información recolectada.			X	X	X	X				
Caracterización del proceso de comunicación en la organización				X	X	X				
Propuesta de direccionamiento estratégico para la Red de Salud de Ladera E.S.E.							X	X		
Realización del informe final								X	X	X

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Heydi. El Proceso de Cambio Cultural en la Organización. Management Today (en español). 1992

BONILLA, Elsi, RODRÍGUEZ, Pablo. Más allá del dilema de los Métodos. La Investigación en Ciencias Sociales. Bogotá: Editorial Norma. 1997

BOTERO, Luis Horacio., GALVIS, Carlos Alberto. Comunicación Pública. Repensar la Comunicación para la democracia. Medellín, Colombia: Sello Editorial Universidad de Medellín. 2004.

Casals & Associates Inc. Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa para Entidades del Estado. Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Bogotá: USAID. 2004

FERNÁNDEZ, Calos. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas. 1997

GARRIDO, Federico. El Alma del Estratega. Una Aproximación al Balance Intuitivo y Racional en la Toma de Decisiones. Santiago de Chile: planeta. 2010.

HALL, Richard. Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall. 1996.

Hospital Centro Oriente II Nivel. Empresa Social del Estado. Manual de Direccionamiento Estratégico de Comunicaciones.[en línea] [consultado junio de 2013]Disponible en internet; <http://www.esecentrooriente.gov.co/hco/images/stories/planeacion/mercadeo/manual%20de%20direccionamiento%20estrategico%20de%20comunicaciones%202011.pdf>.

MANTILLA, Adriana. Empresas Sociales del Estado. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.[en línea] [consultado junio de 2013]Disponible en internet; de <http://www.usergioarboleda.edu.co/biblioteca/documentos/der.016.htm>.

MATURANA, Humberto. Transformación en la Convivencia. Santiago: Océano-Dolmen. 2002

MERRITT, Davis. Public Journalism and Public Life. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1995

Ministerio de Salud - Colombia. (1999). Comunicación para la Salud. Lineamientos generales. Bogotá.

Ministerio de la Protección Social - Colombia. (2005). Política Nacional de Comunicaciones para el Sector de la Protección Social. Bogotá. [en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet <http://www.minproteccionsocial.gov.co/salud/Documents/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Comunicaciones.pdf>.

Ministerio de la Protección Social - Colombia. (2005). Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. Bogotá. [en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet <http://www.minproteccionsocial.gov.co/acercaMinisterio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf>.

Ministerio de Salud Pública - Colombia. (1997). Decreto 2753 de 1997. [en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CEkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.presidencia.gov.co%2Fprensa_new%2Fdecretos%2F1997%2Fnoviembre%2F13%2Fdec2753131997.doc&ei=NaT1T4rAGaS a0QHTgYnQBg&usq=AFQjCNGiEvYv3Pf1p2CiZJsTOftjpzkipjw.

MORIN, Edgar. Documento presentado en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España. [en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet <http://www.clad.org/congresos/congresos-antteriores/ix-madrid-2004/morinesp.pdf>.

NARANJO, Diana Maria., RIGOL, Beatriz Eugenia, SUÁREZ, Luis Fernando. (2001). Manual de Inducción para los Representantes de las Juntas Directivas de las Empresas Sociales del Estado. Dirección seccional de salud de Antioquia. Medellín, Colombia. [en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet www.dssa.gov.co/index.php/documentos/doc_download/275-v4.

PÉCAUT, Daniel. Documento presentado en el Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Cartagena de Indias (Colombia). 2000.

PUIG, Rosita. El Estudio de Casos en la Investigación Cualitativa y su Utilidad en la Educación. .[en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Publicaciones_profesores/Rosita%20Puig/EI%20Estudio%20de%20Casos%20en%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf.

RABOTNIKOF, Nora. En busca de un lugar común: El Espacio Público en la Teoría Política Contemporánea. México: Universidad Nacional Autónoma de México. 2005

Red de Salud de Ladera - E.S.E. Plan de Desarrollo Institucional 2009-2011. Cali, Colombia. 2010.

REYES, Tomás. Métodos Cualitativos De Investigación: Los Grupos Focales y el Estudio de Caso. .[en línea] [consultado junio de 2013] Disponible en internet <http://fidhernandez.cl/down/Investigacion%20social%20cualitativa/Documentos/Grupo%20focal%20y%20estudio%20de%20caso.pdf>.

RODRÍGUEZ GUERRA, Ingrid. Comunicación Organizacional, Teorías y Puntos de Vista. La Habana, Cuba. 1998

SOLER, Pujals, BENAVIDES, Juan. Introducción a la Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

SUÁREZ, Maria, PALOMINO, Amada. Plan de Comunicaciones Red de Salud de Ladera, E.S.E. Cali. 2010

Torres, Alfonso. Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa. Bogotá: Universidad Nacional y Abierta a Distancia UNAD, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. 1998

VALLE, Mónica María. La comunicación social de Cara al Siglo XXI. ITSM. Campus Estado de México. Proyecto Internet 2003.

ANEXOS

Al utilizar el estudio de caso como técnica de investigación para comprender las dinámicas propias del contexto de la Red de Salud Ladera ESE, se trabajó de forma estratégica en la recolección de evidencia cualitativa y cuantitativa, esto con el propósito de conocer la información en pleno directamente desde las personas que viven y sienten la organización al prestar sus servicios allí día tras día, es preciso mostrar a continuación los soportes de la información utilizada como base para fundamentar la investigación y los hallazgos obtenidos a partir de la combinación de técnicas de investigación que fueron abordadas, entre ellas la encuesta y la entrevista que a su vez, permiten alcanzar un panorama cercano, aterrizado y claro sobre la forma en que es entendida la comunicación en toda su extensión al interior de la Red de Salud de Ladera E.S.E.

Se presentarán entonces, los mecanismos que posibilitaron la contextualización y recogida de información en materia de comunicación organizacional, comunicación informativa e informes de gestión en las sedes Equipo móvil Meléndez, IPS Rural buitrrera, IPS Terrón Colorado y Hospital Cañaveralejo que constituyen la ESE.

ANEXO A. Plan de Mercadeo Red de Salud Ladera E.S.E.

El plan de mercadeo permite conocer el direccionamiento estratégico de la Red de Salud, en el que se refleja un proceso consciente de autoconocimiento de la organización, se clarifica quién es la Red de Salud Ladera E.S.E., a través del planteamiento de su misión, visión y políticas, mencionando sus fortalezas, sus debilidades, los aspectos con que cuenta y sobre todo, permite fijar metas a corto, mediano y largo plazo, pues sabiendo cómo se está en el presente, se identifican aspectos por fortalecer perfilando objetivos y desarrollando rutas para alcanzar lo propuesto.

El anexo 4 es entonces una presentación que permite conocer a fondo el trabajo que se realiza al interior de la Red, pues detalla las acciones necesarias para encaminar la organización hacia un proceso constante de mejoramiento.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 1. Plan de Mercadeo Red de Salud de Ladera E.S.E.”

ANEXO B. Diagnóstico de la Comunicación Pública

Este Anexo presenta los datos encontrados con la aplicación del diagnóstico de comunicación a la entidad Red de Salud de Ladera E.S.E. Se detalla en el archivo los datos mediante recursos gráficos, que manifiestan el comportamiento porcentual del nivel de acuerdo o desacuerdo en el que están los 90 colaboradores encuestados con cada eje temático analizado, para a través de ellos medir el estado de la comunicación organizacional y la comunicación informativa, se especifica también la escala de medición y la clasificación de los resultados mostrándolos por categoría evaluada y por sede en que se aplicó la encuesta. Ésta presentación permite observar de forma más sistematizada y precisa los hallazgos obtenidos en materia del estado de la comunicación en la entidad de salud.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 2. Diagnóstico de la comunicación pública, RED”

ANEXO C. Cuadros resumen de diagnóstico de la Comunicación Pública

Para realizar el análisis que determinó el estado de la comunicación pública en la Red, a través de una encuesta estructurada en un 100% de su contenido y revisada por los integrantes del equipo que lideró el proceso, se evaluó el grado de acuerdo que muestran los colaboradores en cargos directivos, profesionales y operativos frente a la comunicación organizacional teniendo en cuenta la receptividad, la actitud de servicio, la visión compartida y el trabajo colaborativo, de igual forma se cuestiona la comunicación informativa haciendo énfasis en el principio de sistematización y socialización de la información en todas las sedes que integran la Red de Salud.

En las hojas de cálculo de Excel adjuntas se encontrará en detalle el estudio realizado a las respuestas obtenidas en la encuesta, especificando las características de la población intervenida, analizando cada eje temático teniendo como base las respuestas dadas a cada pregunta, para finalmente presentar la información de forma sistematizada con su respectiva cantidad porcentual.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 3. Cuadros resumen diagnóstico RED.”

ANEXO D. Cuadro de resultados

Este archivo evidencia en resumen los datos más relevantes de la aplicación del diagnóstico en la RED y permite tener un panorama general del estado de la comunicación a partir de los campos y los ejes temáticos planteados para el estudio de caso.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 4. Cuadro de resultados”

ANEXO E. Transcripción de Entrevistas

La entrevista tiene como propósito conseguir información de forma amplia directamente con personas especialistas en la materia que se desea conocer, dicha herramienta de investigación permite ahondar en todo lo que el entrevistado piensa, pues se le admite hablar de forma amplia sobre lo que sabe y cree, dando a conocer esas posturas que ha forjado a través de su experiencia. Con ésta herramienta el entrevistador tiene también la posibilidad de observar en simultánea si lo que dice está ligado o no con lo que su cuerpo y clima expresan, en este sentido se anexa la transcripción de las entrevistas efectuadas a personal encargado del área de comunicación y afines en las que se indaga sobre la percepción que se tiene a cerca del manejo de la comunicación en la organización, los roles que se desempeñan los comunicadores, si existen o no mecanismos claros de planificación, evaluación y retroalimentación de la comunicación.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 5. Transcripción entrevistas”

ANEXO F. Direccionamiento estratégico de la RED.

Este anexo es un documento formal de la entidad Red de Salud de Ladera E.S.E. que estructura los componentes organizacionales de aplicación para la gestión que se debe implementar en las diversas áreas que integran el colectivo institucional. En este documento se desarrollan las propuestas misionales y el Plan de desarrollo que en últimas es la carta de navegación de la entidad.

La información contenida en este archivo fundamenta la propuesta de estructuración de la comunicación para la RED, buscando vincular los objetivos organizacionales con la propuesta de comunicación, aspecto clave para garantizar la coherencia y pertinencia entre los fines de la institución y los desarrollos estratégicos de la comunicación.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 6. Direccionamiento estratégico de la RED”

ANEXO G. Propuesta de diseño y presupuesto para carteleras y mini documentales.

Esta presentación busca dar estructura e incorporar elementos de identidad corporativa a la propuesta visual que desde la Red se debe liderar para impactar a sus públicos internos e intermedios. Es importante anotar que este Anexo hace parte de los resultados propuestos por la investigadora para mejorar la comunicación organizacional e informativa en la entidad.

Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 7. Propuesta de diseño y presupuesto para carteleras y minidocumentales”

ANEXO H. Propuesta campaña de direccionamiento estratégico para la RED.

La propuesta de campaña para la red es una estrategia de comunicación planteada por la investigadora con el fin, de instaurar un proceso institucional de participación que permitiera socializar el direccionamiento estratégico de la entidad y a su vez dar apertura al reconocimiento y la apropiación por parte de los colaboradores de la RED.

El archivo incluye la conceptualización de la campaña y cada una de las piezas graficas que acompañan su proceso de implementación.

- Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 8. Propuesta campaña de direccionamiento estratégico para la RED”

ANEXO I. Propuesta de imagen

Para las organizaciones de cualquier tipo es indispensable contar con un nombre y una identificación visual que permita la diferenciación con relación a otras instituciones del mismo o distinto sector. La Red de Salud de Ladera E.S.E. Mostraba la necesidad de actualizar algunos de esos elementos como el personaje institucional “Laderito” y dar forma a los tratamientos institucionales de su logo en diferentes formatos y medios.

Este producto es de la autoría de la investigadora con el acompañamiento del diseñador Daniel Bermúdez, quien se encargó de modernizar el personaje de la RED e incorporar estructuras visuales para el manejo de los medios en la entidad.

- Ver documento en CD adjunto titulado: “Anexo 9. Propuesta de imagen ”